

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

НАЦІОНАЛЬНИЙ ТЕХНІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ  
«ХАРКІВСЬКИЙ ПОЛІТЕХНІЧНИЙ ІНСТИТУТ»

О. Г. Романовський, Н. В. Серeda, Є. В. Воробйова

## **ОСНОВИ ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ**

Навчальний посібник для студентів спеціальностей  
053 «Психологія» та 281 «Публічне управління  
та адміністрування»

Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ»

Харків  
НТУ «ХПІ»  
2018

УДК 659.441.3

ББК 76.006.5

Р 69

Рецензенти:

*О. М. Крутий*, д-р. держ. упр., професор Харківського  
регіонального інституту державного управління Національної  
академії державного управління при Президенті України;

*О. М. Іонова*, д-р. пед. наук, професор Харківського  
національного педагогічного університету ім. Г. С. Сковороди.

Рекомендовано Вченою радою НТУ «ХПІ» як навчальний посібник  
для студентів спеціальностей 053 «Психологія» та 281 «Публічне  
управління та адміністрування», протокол № 2 від 03 березня 2017 р.

**Романовський О. Г.**

Р 69 Основи паблік рилейшнз : навчальний посібник для студентів  
спеціальностей 053 «Психологія» та 074 «Публічне управління та  
адміністрування» / О.Г. Романовський, Н.В. Серeda,  
Є.В. Воробйова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 174 с.

ISBN 978-617-05-0276-6

Висвітлено теоретико-методологічні та практичні питання розвитку  
паблік рилейшнз. Показано наукові основи, еволюцію, сутність та особ-  
ливості використання ПР-технологій.

Навчальний посібник розрахований на студентів освітнього рівня  
«магістр», що навчаються за спеціальностями 053 «Психологія» та  
074 «Публічне управління та адміністрування». Також може бути кори-  
сним для тих, хто навчається за спеціальністю 073 «Менеджмент».

Табл. 3. Бібліогр. : 34 назв.

УДК 659.441.3

© О. Г. Романовський, Н. В. Серeda,  
Є. В. Воробйова, 2018

ISBN 978-617-05-0276-6

© НТУ «ХПІ», 2018

## ПЕРЕДМОВА

Сьогодні можна говорити про надзвичайне зростання уваги ділових політичних і громадських кіл до сфери паблік рилейшнз (ПР). Зовнішні умови настільки динамічні, що не всі організації здатні не тільки ефективно розвиватися, але навіть встояти. Тому для будь-якої соціально-економічної системи життєво важливо не тільки враховувати зовнішні умови, але й мати певну орієнтацію на формування сприятливого «зовнішнього клімату», проводити постійну цілеспрямовану роботу з громадськістю, яка повинна стати одним з основоположних принципів діяльності організації. Таким принципом може стати паблік рилейшнз – своєрідний вид соціально-психологічного менеджменту.

Паблік рилейшнз нерідко розглядають як відносно новий напрям маркетингу – як складову маркетингових комунікацій. Тому компетен-тність у сфері паблік рилейшнз насамперед необхідна фахівцям, зайня-тим маркетинговою та управлінською діяльністю, однак не варто забу-вати і про психологічну компоненту цього виду діяльності. Сьогодні необхідно управляти тим, що люди думають і відчують, формувати громадську думку і настрій, саме такий вплив під силу професійним психологам.

Управління своїм інформаційним полем стає необхідністю для будь-якого суб'єкта, що функціонує в суспільстві.

Загальні уявлення про паблік рилейшнз сформувалися в Україні близько 10–15 років тому, коли на вітчизняному ринку з'явилися іноземні компанії та представництва відомих брендів. Західні фахівці, що концентрують зусилля на захопленні ринків і зміцненні своїх позицій на нових територіях, традиційно приділяли увагу просуванню інформації про свою торгову марку. Вони ввели нормативні стандарти на якість обслуговування та оцінку діяльності в галузі паблік рилейшнз.

В цей час формується більш глибоке розуміння зв'язків з громадськістю, відповідне нових ринкових умов. Також громадські інститути паблік рилейшнз приділяють увагу як науці. А професійним бас-тіоном для формування практики ПР в цей період стали мережеві рекламні та ПР-агентства, які намагалися перенести на вітчизняний ґрунт первинне розуміння і практичне застосування технологій управління громадською думкою.

Також зараз в Україні склалася така ситуація, що використання ПР більш популярно в політичній сфері, ніж у комерційній. Служби зв'язків із громадськістю в державних органах стали утворюватися зовсім недавно, але за досить короткий термін склалися команди різнобічно освічених, компетентних фахівців.

Проте освітні послуги недостатньо швидко реагують на запити сучасності. Аналіз нормативних документів свідчить, що викладанню дисципліни «Основи паблік рилейшнз» у вищих навчальних закладах приділяється недостатньо уваги. Теорію і методологію паблік рилейшнз не включено до нормативних дисциплін у професійній підготовці, зокрема, фахівців-психологів.

Вкрай необхідним виявилось також освоєння основ паблік рилейшнз у післядипломній управлінській освіті, на курсах перепідготовки та підвищення кваліфікації працівників сфери управління, органів самоврядування, народного господарства і підприємницьких структур. На нашу думку, наукою і мистецтвом паблік рилейшнз повинні всебічно володіти майбутні психологи, менеджери, лідери численних громадських об'єднань, а також фахівці інших профілів, які прагнуть забезпечувати конкурентоспроможність собі і своїй організації.

# 1. ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ ЯК НАУКА І МИСТЕЦТВО

## 1.1. Поняття, мета, принципи та функції паблік рилейшнз

Паблік рилейшнз (ПР) (англ. Public Relations – зв'язки з громадськістю) сьогодні – це *інструмент формування інформаційного простору*. Його головну сутність можна визначити як консалтинг, тобто робота з осмислення ситуації, прогнозування та моделювання управлінських рішень через розвиток комунікації між суб'єктом ПР і громадськістю (зовнішньою та внутрішньою).

ПР не тільки забезпечує успіх компанії в сьогоденні, але і знижує можливість виникнення конфліктних ситуацій у майбутньому, виступаючи каталізатором конкурентоспроможного бізнесу та його соціальною страховкою.

Щоб навчитися розбиратися в особливостях ПР і ефективно застосовувати ПР-прийоми на практиці, потрібно розуміти, як люди реагують на вплив, їх зовнішню мотивацію, знати особливості поведінки людини в суспільстві, діловому та культурному середовищі. *ПР вивчає поведінку людей* і те, що впливає на свідомий і несвідомий вибір людини. Книгу Карнегі «Як завойовувати друзів і впливати на людей» можна вважати першим у світі посібником із ПР особистості. Причина багатьох помилок щодо ПР криється у змішуванні понять.

Практична діяльність у ПР часто ототожнюється і плутається з публікацією інформації про предмет. Раніше професіоналів ПР називали «flack» (прес-агент), «spindocter» (від англ. spin – кружляння, обертання, в переносному сенсі – придумувати, розкручувати, плести небиліці), тобто спіндоктор, спін майстер – людина, що подає інформацію в позитивному або негативному ключі за її бажанням. Ще одна група людей, діяльність яких відносять до ПР – це лобісти, ті, хто схиляють представників регулюючих і законодавчих органів до прийняття або скасування законів і постанов. Нерідко ототожнюють поняття «ПР» і «пабліситі», коли ПР-фахівці сприймаються як журналісти, прес-секретарі, а їх єдиним завданням вважається залучення уваги громадськості до якого-небудь явища через ЗМІ.

Пабліситі – це форма просування, яка доносить певну інформацію і оголошення до потрібної аудиторії. Робота з пресою є певною

сферою зв'язків зі ЗМІ, яка полягає у передаванні інформації в пресу, відповідях на запити видань та залучення коментарів експертів.

Суттєвою є різниця між **ПР і рекламою**. Стратегічне завдання реклами зводиться до створення бажання, мотивування попиту на товари. Стратегічним же покликанням ПР є формування довіри, на основі чого тільки й може виникнути позитивне ставлення до організації. Рек-лама у вигляді сплаченого часу або площі в засобах масової інформації може виступати інструментом ПР як доповнення до пабліситі, акцій просування та прес-посередництва.

Отже, **ПР – це системний термін**, який об'єднує безліч завдань і функцій: комунікацію, суспільні взаємини, виробничі відносини, взаємини між співробітниками, контакти зі споживачами, замовниками, акціонерами, інвесторами, відвідувачами, міжнародні відносини, процес управління проблемами, зв'язки з мас-медіа, контакти з пресою, просування, пабліситі, підготовку текстів публічних виступів.

**Генеральна мета ПР** – формування ситуації успіху фірми в суспільстві.

Серед **основних цілей** можна назвати такі:

1. Позиціонування об'єкта ПР (від англ. Position – положення, знаходження) – створення, відтворення та підтримка зрозумілого, сприятливого і керованого іміджу.

2. Підвищення іміджу – після кваліфіковано виконаного позиціонування можна перейти до підвищення (піднесення) іміджу, використовуючи ранги показників іміджу і ранжуючи їх за ступенем значущості.

3. Антиреклама, тобто зниження іміджу. Знижувати імідж легше, ніж підносити, тобто, позиціонувати гідності. Метою антиреклами може бути, наприклад, зменшення припливу клієнтів у тому випадку, якщо фірма не в змозі всіх задовольнити, а відмовити небажано. У цьому випадку потрібно роз'яснювати клієнтам існуючі проблеми.

4. Відстройка від конкурентів – як правило, це комбінація піднесення одного іміджу при зниженні іншого (або позиціонування свого об'єкта ПР на тлі конкурентів). Відстройка може бути явною та прихованою (наприклад, навіщо пити погану каву, якщо можна пити хороший чай).

5. Контрреклама – відновлення випадково зниженого іміджу. Спростування недобросовісної (неетичної, свідомо помилкової) й ін-

шої реклами конкурентів. Контрреклама поширюється з метою ліквідації негативних наслідків недобросовісної реклами, усунення суперечностей. Контрреклама обов'язково має бути дана вчасно, тоді вона удвічі ефективна.

6. Вивчення впливу зовнішнього середовища на діяльність організації: відстежування змін у державній політиці, міжнародному положенні, громадській думці, настрої мас – потенційних користувачів; дослідження демографічних, культурно-етичних та інших факторів; подолання «бар'єру недовіри» до організації та її продукції шляхом впливу на стереотипи і свідомість людей; пошук, вивчення і виявлення спонсорів та інвесторів.

Галузями сфери ПР є:

1. Стратегічне планування;
2. Медіатренінг;
3. Управління репутацією;
4. Управління кризою;
5. Написання промов;
6. Організація та координація публічних виступів;
7. Лобіювання;
8. Створення та виробництво:
  - друкованих та інших допоміжних матеріалів;
  - біографій та інформаційних листів;
  - відео- та аудіоматеріалів;
  - річних звітів;
  - спеціальних заходів;
  - видань, таких як інформаційні бюлетені та брошури;
  - досліджень;
  - презентацій для певних цільових аудиторій;
  - церемоній присудження нагород;
  - конкурсів і програм з просування;
  - Web-сайтів, присвячених компанії, продукту або проблемі.

ПР є наукою і мистецтвом формування громадської думки в бажаному напрямку.

ПР – це **функція управління**, покликана оцінювати ставлення публіки, ідентифікувати політику і дії приватної особи або організації щодо суспільних інтересів і виконувати програму діяльності, спрямо-

вану на досягнення розуміння і сприйняття її масами, тобто у цьому визначенні сутності ПР підкреслюється **діяльнісний підхід**.

Як функція управління ПР охоплює:

- передбачення, аналіз та інтерпретацію громадської думки, відносин і суперечливих питань, здатних позитивно чи негативно вплинути на діяльність та плани організації;

- консультування керівництва всіх рівнів організації з питань прийняття рішень, визначення напрямку дій і комунікації з обов'язковим урахуванням суспільних наслідків діяльності, а також соціальної та громадянської відповідальності організації в цілому;

- постійну розробку, виконання та оцінку програм діяльності та комунікації для забезпечення розуміння цілей організації інформованою публікою, що є важливою передумовою їх досягнення. Це можуть бути програми маркетингу, фінансування, збору коштів, відносин із службовцями, урядовими установами тощо;

- планування і реалізацію зусиль організації, спрямованих на вдосконалення соціальної політики;

- визначення цілей, складання плану та бюджету, підбір і підготовку кадрів, пошук коштів, іншими словами, управління ресурсами для виконання всього викладеного вище.

У більшості випадків спеціалісти з ПР так чи інакше займаються інформаційною роботою. А створення інформації тісно пов'язане з поняттям управління. Звідси можна зробити висновок, що одна з функцій ПР – це **спеціальна система управління інформацією** (у тому числі соціальною), якщо управління розуміти як процес створення інформаційних приводів та інформації зацікавленою в ній стороною, поширення готової інформаційної продукції засобами комунікації для цілеспрямованого формування бажаної громадської думки.

### **Принципи ПР:**

1. ПР має справу з реальною, а не уявною дійсністю, з фактами, а не фікцією. Тому основою їх успішної політики є абсолютна *правдивість*, ретельне планування і виконання програм, головною метою яких є задоволення суспільних інтересів.

2. ПР – професія, орієнтована на таке надання послуг, де основне значення мають *інтереси громадськості*, а не власна вигода. Інакше кажучи, ПР – це абсолютно віддане служіння громадськості. Оскільки



спеціаліст із ПР зобов'язаний звертатися до громадськості і шукати у неї підтримки програм і політики організації, головним критерієм вибору цих програм і напрямків політики має бути суспільний інтерес. Тому спеціалістам із ПР необхідно бути мужніми, щоб не побоятися відмовити своєму клієнтові або відмовитися від виконання програми, що призводить до помилкової думки громадськості.

3. Враховуючи те, що спеціалісти з ПР звертаються до різних груп громадськості через засоби масової інформації, які є за своїм характером громадськими каналами комунікації, вони зобов'язані зберігати чистоту цих каналів, уводити навмисно або ненавмисно в оману засоби масової інформації.

4. Знаходячись між організацією та оточуючою її громадськістю, спеціалісти з ПР зобов'язані бути ефективними комунікаторами, передавати інформацію в обох напрямках доти, доки не буде досягнуте порозуміння.

5. Щоб сприяти комунікації в обох напрямках і бути ефективними комунікаторами, працівники ПР повинні добре знати думки і настрої різних груп громадськості, широко застосовуючи наукові методи вивчення громадської думки. Система ПР не може задовольнятися домислами. Щоб глибше зрозуміти проблеми, що хвилюють громадськість організації, і відшукати кращі шляхи виходу з них, працівники ПР не повинні покладатися виключно на інтуїцію, вони зобов'язані спиратися на висновки таких соціальних наук як психологія, соціологія, соціальна психологія, широко користуватися їх методологією вивчення громадської думки, процесів комунікації та семантики.

6. Оскільки науковими дослідженнями ПР займаються багато фахівців, практики цієї сфери повинні постійно залучати і адаптувати до своїх умов розробки суміжних дисциплін, включаючи теорію пізнання, психологію людини, соціологічні, політологічні, економічні та історичні теорії. Отже, до сфери ПР необхідний міждисциплінарний підхід.

7. Працівники ПР зобов'язані роз'яснювати громадськості суть проблем завчасно, ще до того, як вони переростуть у кризу. Це означає, що спеціалісти з ПР покликані бити на сполох і давати своєчасні поради, щоб люди не виявилися захопленими зненавця.

8. Діяльність працівників ПР потрібно оцінювати на підставі єдиного критерію – етики поведінки. Особистісні риси спеціаліста ПР визначаються виключно тим, якою репутацією він користується.

Визначимо **функції** ПР:

1) Контроль думки і поведінки громадськості з метою задоволення потреб та інтересів насамперед організації, від імені якої проводяться ПР-акції. Ця функція часто критикується, оскільки в даному випадку організація розглядає громадськість як свою жертву. Подібна ситуація багато в чому нагадує маніпулювання свідомістю і поведінкою людей у певному напрямку.

2) Реагування на громадськість, тобто організація враховує по-дії, проблеми або поведінку інших і відповідно реагує на них. Інакше кажучи, в цьому випадку організація прагне прислужувати громадськості, розглядаючи її як тих, від кого залежить доля, як своїх господарів.

3) Досягнення взаємовигідних відносин між усіма пов'язаними з організацією групами громадськості шляхом сприяння плідної взаємодії з ними (в тому числі зі службовцями, споживачами, постачальниками, виробничим персоналом тощо). Саме ця функція є фундаментом моделі компромісу і вважається найбільш корисною і плідною, оскільки цільові групи громадськості тут розглядаються як партнери організації, з якими вона взаємодіє.

Протягом років склалися *чотири історичні моделі послідовного розвитку та розширення функцій ПР:*

1. *Прес-посередницька модель*, або «пабліситі». Ця модель відома дуже давно. Аналогом її є перший етап становлення ПР як професійної системи в США, що охоплює період XIX століття, коли головною метою людей, які займалися такою роботою, була пропаганда тієї чи іншої організації, виробленої нею продукції і надання послуг усіма можливими способами. Типовим прикладом використання такої моделі сьогодні можна вважати рекламу комерційної організації, банку, стимулювання розпродажу товарів тощо. Подібна активність, як правило, обмежується односторонньою комунікацією і спрямована на надання допомоги організації в контролюванні тих груп громадськості (в даному випадку споживачів, клієнтів), від яких залежить її робота. Ясно, що в таких умовах організація далеко не завжди повідомляє про себе всю правду.

2. *Модель, підпорядкована інформуванню громадськості*. Такий підхід набув розвитку на другому етапі становлення професійних зв'язків із громадськістю в США (1900–1930 рр.), коли спеціалізовані служби

ПР прагнули надавати населенню якомога більш правдиву і точну інформацію. Він і сьогодні використовується державними установами, суспільно-політичними організаціями, асоціаціями та некомерційними структурами. В даному випадку спеціалісти з ПР виконують функції «власних кореспондентів». Вони прагнуть враховувати інтереси і організації, і усієї громадськості, тобто бути представниками спільних інтересів.

3. *Двостороння асиметрична модель.* Такий підхід покликаний насамперед захищати інтереси установи або організації. Тут зв'язки з громадськістю використовуються для того, щоб змусити публіку погодитися з точкою зору організації чи установи. Зворотний зв'язок використовується здебільшого в маніпуляційних цілях, тобто для того, щоб з'ясувати ставлення громадськості до організації і відшукати шляхи зміцнення цього відношення на користь організації. В умовах високо-розвинутого і висококонкурентного ринку цю модель використовують, як правило, комерційні фірми.

4. *Двостороння симетрична модель.* При такому підході установа чи організація прагнуть встановити ділові стосунки зі «своєю» громадськістю, прийнятні для обох сторін. У даному випадку мета ПР полягає в досягненні взаєморозуміння між керівництвом організації та громадськістю, що впливає на цю організацію. Тут вже не можна розглядати організацію як джерело, а громадськість як споживача інформації. Навпаки, обидві сторони сприймаються як групи, що досягли взаємної угоди.

ПР за своєю природою, змістом вирішуваних завдань безпосередньо пов'язаний із *функцією стратегічного менеджменту*.

Наведемо два приклади, які стали вже хрестоматійними.

Свого часу в пляшках з мінеральною водою американської фірми «Сорс Перрієр» було виявлено сліди бензину. Реакція керівників фірми на цей інцидент виявилася непослідовною. Спочатку вони заявили, що бензин потрапив у пляшки випадково під час їх промивання, тому, нібито, кількість пляшок із забрудненою водою обмежується кількома екземплярами, виявленими в Південній Америці. Нова порція пояснень надійшла після того, як за допомогою аналізів було встановлено наявність бензину в пляшках із водою вже в Європі. На цей раз керівництво фірми пояснило сліди бензину звичайними переборами в системі фільтрування. І нарешті, почервоніле від сорому, керівництво

«Сорс Перрієр» оголосило про повсюдне вилучення з торгівлі своєї питної води, коли аналізи показали, що люди в різних частинах світу вже кілька місяців вживали забруднену продукцію.

Така непослідовність дій і пояснень призвела до того, що засоби масової інформації буквально «рознесли на частини» цю фірму, поставивши питання про чесність її керівництва і загрозу здоров'ю людей, що виникла з його вини.

Абсолютно іншою була поведінка вищого керівництва відомої американської компанії «Джонсон і Джонсон», коли в 1982 р. хтось підмішав ціаністий калій у вироблений нею дуже популярний засіб від головного болю «Тайленол», внаслідок чого померло кілька людей. Дирекція компанії моментально подбала про безпеку споживачів. Незважаючи на те, що трагічний інцидент стався в районі Чикаго, усі капсули з ліками було негайно вилучено з торгівлі як у США, так і у всіх країнах світу.

Цей рішучий крок схвально оцінили засоби масової інформації, широко повідомляли про те, що компанія координує свої зусилля з урядовими органами, розробляє нові зразки надійної упаковки для ліків. На відміну від фірми «Сорс Перрієр», поведінка керівництва компанії «Джонсон і Джонсон» під час кризи стала класичним прикладом того, як долати ПР-ситуації такого роду.

Безсумнівно, в обох випадках збитків зазнали не тільки ці компанії, але й причетні до цього організації і групи людей: посередники, клієнти, державні органи, акціонери, інвестори та багато інших. Але, якщо позиція керівництва «Сорс Перрієр» призвела до цілої серії розслідувань, прагнення засобів масової інформації вишукувати все нові і нові факти низької якості питної продукції взагалі, через що зазнали збитків навіть конкуренти цієї фірми, то завдяки діям компанії «Джонсон і Джонсон», вона опинилася серед лідерів у боротьбі за надійність упаковки продукції, змусивши конкурентів наслідувати її приклад.

Компанія «Джонсон і Джонсон» не просто врятувала свою репутацію, вона зміцнила її. Сьогодні вироблена нею продукція користується величезною довірою у споживачів усього світу.

*Умови, необхідні для якісних ПР:*

1. Людські ресурси. Людям надається автономія і можливість приймати рішення. Створюється та підтримується взаємозалежність і дух

єдиної команди. Остаточні терміни виконання усіх видів роботи оптимізуються з урахуванням можливостей ситуації. Стратегічне планування здійснюється за допомогою аналізу обстановки та селекції проблем.

2. Органічна структура. Відсутність бюрократизму, прийняття рішень на децентралізованій основі сприяє інновації та задоволеності роботою.

3. Дух підприємництва. Заохочення інноваційної діяльності.

4. Симетрична система комунікації. Наявність двосторонньої комунікації і діалогу сприяє ефективності будь-яких ПР-заходів. Вміння слухати, вести переговори і вирішувати конфлікт превалює над розпорядженнями та нав'язуванням думок.

5. Лідерство. Демократичний метод управління. Перевага делегування повноважень над авторитарною моделлю.

6. Розвинена культура співучасті, соціального співробітництва. Люди активно включені в процес прийняття рішень.

7. Стратегічне планування.

8. Соціальна відповідальність. Організація врівноважує власні і суспільні інтереси груп населення.

9. Перевага якості. Наявність програм внутрішнього контролю якості та уважний аналіз зворотного зв'язку з клієнтами.

10. Ефективні операціональні системи. Керівництво постійно аналізує свою роботу, шукає шляхи збільшення продуктивності.

## **1.2. Історія виникнення ПР**

Риторична та діалектична діяльність античних мислителів створила фундамент для роботи сучасних спеціалістів із ПР. Звернемо увагу на два напрями у філософії та ораторському мистецтві стародавніх часів: софістику та сократовську діалектику.

У період розквіту афінської демократії софісти були викладачами, які за кошти вчили філософії, етиці, політиці, риториці, іншим наукам та мистецтвам. Першими софістами називали мудрих, майстерних людей (від грец. – майстер-умілець, мудрець, винахідник). Надалі софістами стали називати вигадливих у побудові суджень та умовиводів мислителів та практиків, які використовували свої ораторські здібності у корисливих цілях. Навчаючи за гроші мистецтву вести полеміку, у

намаганні навести необхідні докази, софісти не гребували свідомим порушенням законів логіки та правил використання слів. За думкою софістів, мета оратора – не здобуття істини, а переконливість. У пізні античні часи слово «софізм» походило вже від понять «хитрий прийом, вигадка». Софізм і до сьогодні являє собою міркування, яке здається вірним, але містить приховану логічну помилку, і призначене для того, щоб надати видимість істинності хибному висновку. Тобто софізм є особливим прийомом інтелектуального шахрайства, спробою видати неправду за істину, і тим самим увести опонента в оману.

Наведемо відомий софізм, який має назву «Еватл». Еватл навчався у філософа Протагора мистецтву спору. За згодою Еватл повинен був оплатити своє навчання після першого виграного ним судового процесу. Протягом року Еватл не брав участі в судових процесах. Протагор сказав: «Якщо ти не внесеш плату, то я звернуся до суду. Якщо суд ухвалить рішення, що ти повинен платити, то ти сплатиш за рішенням суду. Якщо суд ухвалить рішення «не платити», ти виграєш свій перший процес і сплатиш за навчання згідно з нашою домовленістю». Але Еватл, навчений мистецтву спору, сказав: «Якщо суд ухвалить рішення «не платити», то я не буду платити за рішенням суду. Якщо ж ухвалить рішення «платити», то я програю процес і не буду платити за нашою згодою». Таким чином, за будь-якого результату судового процесу Протагор та Еватл мають однакові логічні підстави вимагати задоволення своїх взаємовиключних вимог.

Говорячи про удавану переконливість софізмів, давньоримський філософ Сенека порівнював діяльність софістів із мистецтвом фокусників: ми не можемо сказати, як здійснюються їх маніпуляції, хоча твердо знаємо, що все робиться зовсім не так, як нам це здається.

Першим проти софістів виступив Сократ. На відміну від софістів він на чільне місце ставив логічний доказ і мистецтво оперування істинними міркуваннями. Відповідно до його концепції, вірна думка породжує вірне діяння. Сократ вважав, що можливість довести і спростувати одну й ту саму тезу не виключає можливості знайти істину. Саме із Сократом пов'язаний розвиток діалогу, що набуває форми то спокійної бесіди, то напруженої полеміки. Сократ своїм питально-відповідним методом, нещадною логікою і діалектикою сприяв народженню правильної думки, пошуку істини та формуванню високої ри-

торики. Діалог зробився основним методом знаходження істини. Якщо попередні йому мислителі догматично виводили свої ідеї, то Сократ намагався критично обговорити існуючі позиції, точки зору, заздалегідь не віддаючи перевагу жодній із них.

Як професійна діяльність ПР народився в США, де демократичні традиції і зрілість громадського суспільства припускають обізнаність громадян про події та явища суспільного життя в країні.

Якщо вірити досить поширеній в американській літературі точці зору, в ті часи піонерами прес-посередництва виступали бродячі цирки і театральні трупи, що наймали фахівців, часто-густо серед колишніх журналістів. Їх обов'язком було будь-якими способами забезпечувати хорошу пресу і, природно, хорошу касу. В арсеналі популярних засобів значилися контрамарки репортерам як прозорий натяк на характер зворотної послуги, очікуваної від них, або ж, навпаки, загроза забрати з газети замовлення на оголошення, рекламу, якщо та надрукує щось небажане про виставу.

По-новому поставив цю справу Фінеас Тейлор Барнум – керівник пересувного цирку, який був до того ж талановитим прес-посередником. Майстерність прес-агента виявлялася не тільки в його інстинктивному розумінні того, що масам необхідно підносити лише те, чого вони хочуть, але і в неординарних здібностях вселяти людям бажання певного змісту. Саме з Ф. Барнумом пов'язують ставлення до пабліситі як до засобу «обдурювання публіки».

За натурою Ф. Барнум був кипучою, діяльною людиною. Він, починаючи здійснення своїх задумів, відчував піднесеність та діяв із неабияким натиском. Його життєвим кредо був «знак оклику»! Він створював знаменитостей, робив їм рекламу і одночасно використовував їх у власних цілях.

Ф. Барнум став широко відомим в Америці і в історії становлення прес-посередництва завдяки використанню ним одного незвичайного прийому (скоріше навіть трюку), що призвів до обману громадськості. Щоб привернути увагу публіки до цирку, він у 1835 р. став виставляти напоказ колишню темношкіру рабину, вік якої становив нібито 160 років, заявляючи при цьому, що 100 років тому вона була нянею Дж. Вашингтона, який народився, як відомо, у 1732 р. Заінтриговані подібним збігом історичних обставин газети підхопили цю історію.

Пізніше, коли інтерес до темношкірої «героїні» став згасати, Ф. Барнум робив все можливе, щоб цього не сталося. Під чужим ім'ям він писав і розсилав листи в газети, доводячи правдивість факту причетності цієї жінки до виховання майбутнього президента. Ф. Барнума мало цікави-ло, що саме писала преса, оскільки його матеріали завжди з готовністю публікували. Коли темношкіра «героїня» померла, виявилось, що їй було лише трохи більше 80 років. Варто було шахрайству спливати на поверхню, як Ф. Барнум почав виправдовуватися, кажучи, що його теж увели в оману.

Якщо Ф. Барнум виконував обов'язки прес-посередника так би мовити «за сумісництвом», будучи директором цирку та розуміючи його потреби, то в іншому цирку, власником якого був Джон Робінсон, посаду прес-агента вперше було введено в 1868 р. у штатний розпис.

Дещо інший відтінок мала прес-посередницька діяльність, мета якої полягала не тільки в тому, щоб забезпечувати клієнта хорошою пресою, але й формувати у людей нову мотивацію, підказуючи їм, чого саме вони повинні особливо хотіти, до чого прагнути. Найяскравішим свідченням цього була робота публіцистів на користь залізничних компаній, яка певною мірою консолідувала американську націю, створивши романтичну ауру навколо розширення Сполучених Штатів Америки на захід континенту, що і тепер дістає висвітлення в жанрі вестерну – творах про освоєння «Дикого Заходу».

Але самим значним явищем останніх десятиліть XIX ст. стало згортання ринку вільного підприємництва і поступовий перехід до концентрації та монополізації капіталу. У 1870 р. створюється концерн Рокфеллера «Стандард ойл», пізніше з'являються трест Карнегі, банки Моргана та інші, що стали незабаром відігравати величезну роль в американській економіці.

Спочатку створення корпорацій відбувалося відкрито, монополісти особливо не піклувалися про маскування своїх дій, хоча всіляко приховували від широкої громадськості свої прибутки і подальші наміри. Великі монополістичні об'єднання в той час дотримувалися правила: «Чим менше публіці відомо про наші операції, тим ефективнішими, прибутковішими і навіть соціально кориснішими вони виявляються». З точки зору зв'язків із громадськістю, це, за визначенням істориків ПР, була епоха магнатів-хижаків, які ненавиділи громадськість. Типовим для



цих магнатів вважається ставлення Корнеліуса Вандербільта – власника Центральної нью-йоркської залізниці, – який на власний розсуд припинив її функціонування, не зважаючи на гнівну реакцію публіки на таке рішення. Відповідь К. Вандербільта на запитання журналістів із цього приводу стала крилатою: «Мені плювати на публіку!».

Лише з появою на горизонті постаті Айві Ледбеттера Лі наблісити як форма спілкування з пресою набуло нового змісту. Виходець із Джорджії, випускник Принстонського університету, якого пізніше назвуть «батьком» ПР, А. Л. Лі разом із колишнім журналістом із Буффало Джорджем Паркером, який теж працював на демократів, у 1904 р. об'єдналися і створили самостійну фірму «Паркер енд Лі». Працювати на Рокфеллерів Айві Лі почав у 1914 р., коли на рудниках Колорадо, що належать цим магнатам, проти страйкуючих гірників було застосовано зброю. Ця подія дістала в пресі назву «побоїще в Лудлоу». Розстріл гірників спричинив обурення у населення, порушивши громадську думку, з чим неможливо було не рахуватися. Дім Рокфеллерів прийняв рішення вкласти велику суму грошей у «роз'яснювальну кампанію». Організацію цієї кампанії, за рекомендацією Рокфеллера-молодшого, було доручено саме Айві Лі. Він ретельно продумав всі деталі кампанії, звернувши увагу не стільки на необхідність зміни політики Рокфеллерів, скільки на інформування громадськості.

По-перше, він порекомендував найняти експерта з питань трудових відносин для з'ясування причин, що призвели до загибелі декількох гірників, а потім і загального страйку. В результаті було створено спеціальну раду робітників і керівників компанії для уважного розгляду всіх скарг гірників із питань заробітної плати, тривалості робочого дня та конфліктних ситуацій.

По-друге, робота велася з широким використанням засобів інформації. Цілий штат співробітників готував брошури, памфлети і статті, що розповсюджувалися серед гірників і населення. Випускався спеціальний бюлетень «Факти про боротьбу в Колорадо», що розсилалися за ретельно складеним списком державним чиновникам, редакторам газет, вчителям.

По-третє, Айві Лі звернув увагу на Джона Рокфеллера-старшого, згодом маючи на меті трансформувати образ жорсткого короля, зробивши його в очах громадськості добрим стареньким дідусем. Він нама-

гався подавати його в реальних ситуаціях повсякденного життя: як він проводить вільний час, відвідує церкву, святкує день народження тощо. На сторінках газет і журналів стали з'являтися розповіді про літнього джентльмена. Друковані видання вибиралися дуже ретельно. Про релігійність Д. Рокфеллера матеріали надсилалися до видання для жінок. Матеріали про його любов до дітей, почуття гумору, хобі друкували, відповідно, інші журнали. Метою Лі було подати Д. Рокфеллера так, щоб його легко змогла зрозуміти й оцінити кожна людина. Все це відповідало концепції гуманізації бізнесу, розробленої Айві Лі.

Нарешті, Айві Лі своєчасно і витончено подавав громадськості благодійну діяльність свого клієнта. З цього приводу доречно навести такий приклад. Одного разу ще на ранній стадії своєї філантропічної діяльності Д. Рокфеллер у привітанні Чиказькому університету зазначив: «Мої гроші дав мені Бог». У прес-релізі ці слова А. Лі роз'яснив так: «Рокфеллер мав на увазі, що його фортуна була наслідком історичної випадковості, тому-то він відчуває себе скоріше опікуном, ніж власником». Ця інтерпретація сподобалася Д. Рокфеллеру, і з часом він став висловлюватися в її дусі: «Найкращий спосіб підготувати себе до кінця життя – жити для інших. Саме це я прагну робити».

У 1929 р. вшановували відомого винахідника і підприємця Т. Едісона – святкували п'ятдесятиріччя його діяльності в галузі ефектрики. В святкуваннях брали участь багато іменитих людей Америки, включаючи президента США Е. Гувера. Автором і режисером всіх торжеств був Е. Бернайз. Едварда Бернайза проголосили «батьком ПР» після його революційних ПР-кампаній в 30-ті рр. XX ст. Ідея вшанування Т. Едісона також належала йому. Він же мав мету зовсім не ювілейного змісту. Перед ним стояло завдання експлуатації історичної річниці Т. Едісона на користь компанії «Дженерал електрик». У той час у Конгресі США почастішали нападки на компанію за те, що вона монополізувала виробництво електроламп і диктувала свої умови ринку, Е. Бернайз вирішив змінити негативне ставлення до компанії і створити їй сприятливе пабліситі.

Ювілейні урочистості широко висвітлювалися пресою. Адже з самого початку було ясно, що жодна газета не ризикне обійти мовчанням факт ювілею, тим більше, що участь у ньому брали імениті персони Америки. Однак мало хто відразу здогадався, що все це було влаш-

товано спеціально. Тим не менш бажаний результат був досягнутий. Після свят урядові кола та громадськість США стали м'якше сприймати компанію «Дженерал електрик», ніж напередодні урочистостей. Подібна техніка, модифікована у кожному конкретному випадку, згодом часто використовувалася Бернайзом, наповнивши доктрину ПР новим змістом і вагомістю.

Сучасна наука ПР активно користується надбаннями корифеїв, розвиваючись як у напрямку фінансової ефективності, та і в напрямку соціальної відповідальності.

Щодо розвитку ПР у нашій країні, то українські ПР-служби більше нагадують «пожежну команду», а не службу з «техніки безпеки». Вони найчастіше плентаються у хвості подій, просто реагуючи на них (функція реагування), замість того, щоб випереджати негативні моменти, розробляти і здійснювати тривалі програми, розраховані на перспективу, на створення стійкої позитивної репутації своєї організації або установи (проектувальна функція).

### **1.3. Вимоги до фахівця з ПР, сфери його діяльності**

За своєю значущістю як «обличчя» та «голос» організації у багатьох ситуаціях ПР-фахівець поступається лише голові компанії. *Роль ПР-фахівця* полягає в тому, щоб подавати людину, компанію або інший ПР-об'єкт у вигідному світлі.

Здійснюючи безпосередній контакт із публікою, ПР-фахівець проводить опитування громадської думки і першим отримує відгуки про роботу організації, а тому є джерелом життєво важливої для об'єкта ПР інформації про те, що насправді люди думають і говорять про нього.

Щоб написати та презентувати матеріал, подати предмет публікації в найбільш вигідному світлі потрібний творчий підхід, мистецтво презентаційної та організаційної діяльності. А наукові методи дослідження, аналіз та інтерпретація даних досліджень становлять наукову основу ПР-процесів.

ПР-спеціалісту необхідні знання в сфері організації роботи різних засобів масової інформації, знання методології та методики наукових досліджень, компетентність у питаннях права, культури, політики, соціально-психологічних основ людської поведінки. Отже, для профе-

сійної практики в сфері зв'язків із громадськістю необхідні знання з мистецтва комунікації, психології, соціальної психології, соціології, політології, економіки, основ менеджменту та етики.

Визначимо *вимоги до особистісних якостей фахівців із ПР*. Щоб ефективно виконувати свою роботу, ПР-професіоналу потрібно бути здібним дослідником, ініціативним лідером, мудрим радником, здійснювати перспективне планування, навчати інших і спілкуватися з різними аудиторіями. Він повинен нестандартно підходити до вирішення складних проблем, пристосовуватися до незвичайних ситуацій і витримувати величезне напруження. Спеціаліст із ПР, прислухаючись до різноманітних думок, остаточне рішення має приймати самостійно.

Патріарх науки і практики ПР в Америці Е. Бернайз, наприклад, виділяв *11 особистісних якостей, необхідних фахівцям із ПР*:

1. Сильний характер, чесність і прямота.
2. Здоровий глузд і логічність суджень.
3. Здатність творчо і нестандартно мислити.
4. Правдивість і розсудливість.
5. Об'єктивність.
6. Глибока зацікавленість у вирішенні проблеми.
7. Широка культурна підготовка.
8. Інтелектуальна допитливість.
9. Здатність до аналізу і синтезу.
10. Інтуїція.
11. Знання соціальних наук і технологій зв'язків із громадськістю.

Англійський вчений Сем Блек пропонує своє бачення невід'ємних особистісних якостей ПР-професіонала:

1. Здоровий глузд.
2. Відмінні організаторські здібності.
3. Ясність суджень, об'єктивність і критичність сприйняття.
4. Багата уява і здатність розуміти точку зору іншого.
5. Стійкість характеру
6. Виняткова увага до деталей.
7. Живий допитливий розум.
8. Старанність, схильність до тривалої самостійної і творчої роботи.
9. Оптимізм, почуття гумору.
10. Гнучкість і вміння одночасно мати справу з різними проблемами.

Крім цих якостей, спеціалісту із ПР необхідно також добре писати, редагувати і вчитувати написане іншими; мати оптимістичний погляд на життя; володіти приємним голосом і ораторськими здібностями; мати презентабельну зовнішність.

*Фахівці з ПР повинні володіти такими вміннями та навичками:*

- *У сфері планування:* консультувати керівництво з загальних питань розвитку організації, пов'язаних із діяльністю та функціонуванням підрозділу ПР, в тому числі з питань стратегії організації, процедур та акцій реалізації цієї стратегії, шляхів інформування груп внутрішньої і зовнішньої громадськості про політику керівництва організації.

- *У сфері управління:* вміти виходити за межі управління власне підрозділом ПР і інтерпретувати управлінські рішення вищого керівництва для внутрішньої громадськості організації, координувати активність всіх зовнішніх установ, збирати інформацію про організацію, складати і розподіляти бюджет, передбачений на ПР.

- *В сфері реклами:* уміти виконувати роботу з вивчення громадської думки, відносин і очікувань громадськості, готувати методичні та інформаційні матеріали для акціонерів, лобістів та інших.

- *В сфері аналітичної роботи:* досліджувати тенденції, можливі наслідки конфліктів і розбіжностей, заздалегідь попереджати їх, сприяючи розвитку взаємоповаги та соціальної відповідальності сторін.

- *У сфері виробничих відносин:* допомагати підбирати і зберігати хороших службовців, працювати з персоналом в плані поліпшення відносин між керівниками і рядовими працівниками; ініціювати створення систем комунікації між працівниками організації та постачальниками; сприяти поліпшенню трудових відносин, організовувати зустрічі та конференції з представниками профспілок; разом з уповноваженими профспілок безпосередньо брати участь у складанні трудових угод та проведенні переговорів.

- *У сфері економічних відносин:* підтримувати зв'язки з конкурентами, дилерами та дистриб'юторами; рекламувати і просувати товари на ринок, що часто потребує особистих контактів із фахівцями з маркетингу та торгівлі.

- *В області комунікацій:* знати, як спілкуватися за допомогою засобів масової інформації та інших каналів, використовуючи рекламу, пабліситі, і як налагоджувати двосторонній потік надійної інформації.

- *У сфері соціальних відносин*: дбати про формування доброзичливих відносин між людьми, захищати людську гідність; забезпечувати технічну безпеку та соціальний захист працівників, включаючи відпочинок, медичне та соціальне обслуговування.

- *У політичному житті*: реагувати на прохання громадськості втрутитися в справи місцевого самоврядування, освіти та релігійних громад, у роботу законодавчих органів; виявляти інтерес до проблем міжнародної політики.

- *У сфері освіти*: працювати з широкою громадськістю (викладачами, службовцями, групами споживачів, комівояжерами і дилерами) з метою організації їх появи на публіці, підготовки виступів для керівників корпорації, створювати систему освіти всередині організації (за зразком навчальних програм для працюючого персоналу).

У найзагальнішому вигляді процес організації роботи в сфері ПР складається з двох основних компонентів: з одного боку, це розробка стратегії суспільного (публічного) аспекту діяльності організації, а з іншого, – реалізація цієї стратегії.

Щоб успішно виконувати свої функції, ПР-персонал має бути готовий до роботи за такими напрямками: давати поради, займатися консультативною діяльністю; виконувати роботу в сфері комунікації; проводити дослідження і аналіз ПР-проблем; розробляти і здійснювати ПР-програми (ПР-кампанії); інтегрувати всі комунікаційні функції.

Розглянемо стисло названі напрями.

1. Поради, консультації з питань, пов'язаних із ПР, даються як вищому керівництву компанії, так і керівникам окремих її підрозділів або секторів. ПР – персонал прямо відповідає за виявлення і визначення проблем, вироблення рекомендацій для керівництва корпорації щодо прийняття рішень та формування політики, пов'язаної із забезпеченням надійних зв'язків з громадськістю.

Ідеально, коли керівник служби ПР дає такі рекомендації як член керівної ради корпорації під час його засідань або під час особистих розмов із лінійними керівниками окремих підрозділів. Але навіть за відсутності таких службових можливостей керівник ПР-підрозділу зобов'язаний давати рекомендації в усній або письмовій формі по каналах, які існують всередині організації.

Ці рекомендації можуть стосуватися широкого кола питань, починаючи з того, як краще зробити оголошення про підготовлювану акцію корпорації, і закінчуючи тим, як радикально змінити напрям політики корпорації та наблизити її до інтересів громадськості; від аналізу та інтерпретації майбутніх рішень державних органів та їх можливого впливу на компанію і до розробки інформаційних програм, спрямованих на реалізацію цілей компанії або подолання труднощів, що виникли. Від успіху виконання ПР-персоналом цих функцій залежить загальний успіх всієї ПР-програми компанії.

2. Комунікаційна робота – функція, яка найчастіше пов'язана з ПР. Вона охоплює інформування зовнішніх груп громадськості про компанію та її діяльність за допомогою різних засобів комунікації.

Таке інформування не означає, природно, лише підготовку рутинних прес-релізів. Комунікаційна робота включає в себе загальний процес формування іміджу ПР-об'єкта шляхом використання засобів масової інформації, поширення інформації про мотиви дій компанії за допомогою брошур, усних виступів або реклами. Сюди входить і забезпечення спеціальної інформації, наприклад, для таких груп громадськості, як інвестори, захисники навколишнього середовища, споживачі товарів і послуг та ін., а також доведення до відома зацікавленої публіки (акціонерів, власних працівників) думки компанії щодо законів та нормативних актів державних органів.

3. Дослідження та аналіз ПР-проблем – менш відомий вид діяльності, який сьогодні набуває активного розповсюдження і стає надзвичайно важливим напрямом розвитку ПР. На відміну від комунікаційної роботи, де інформація про корпорацію поширюється переважно серед зовнішньої громадськості, дослідження та аналіз ПР-проблем (вивчення громадської думки, аналіз соціально-політичної ситуації, намірів державних та інших організацій) означає виявлення, оцінку та узагальнення інформації про зовнішній світ для потреб самої корпорації. Це свого роду «розвідувальна» діяльність, збір інформації про стан навколишнього соціального середовища, без чого неможливе ефективне управління справами компанії.

4. ПР-програми (ПР-кампанії) включають розробку цілого ряду заходів, розрахованих на формування позитивного сприйняття компанії різними верствами і групами громадськості, а також поширення

думки компанії щодо подій. Незважаючи на те, що ПР-спеціалісти в цілому покликані формувати доброзичливе ставлення до компанії, в деяких випадках їм доводиться залишатися нейтральними або займати оборонну позицію, особливо в момент, коли організація зазнає атаки. З іншого боку, програми дій у сфері ПР, як правило, дуже різноманітні, конструктивні і творчі за своїм характером. Їх завданнями можуть бути:

- підтримка або зміцнення вже існуючого доброго ставлення до компанії з боку споживачів як засіб стимулювання збуту продукції;
- налагодження співпраці з державними органами з метою попередження жорстких дій на адресу компанії;
- розвиток співробітництва з місцевою громадськістю для усунення непорозумінь через незручності, що виникають з вини підприємств компанії;
- залучення для роботи в компанії нових, більш кваліфікованих працівників і службовців.

У деяких випадках ПР-програми корпорацій мають на меті не тільки комерційну мету. Наприклад, компанія може надавати меценатську допомогу групам громадськості, сподіваючись, що в майбутньому це буде їй корисно, скажімо, зросте попит на її продукцію або у випадку кризової ситуації вона отримає підтримку з боку громадськості. Інакше кажучи, зовні безкорислива спонсорська діяльність у результаті дбає тільки про довгострокові інтереси компанії. ПР-програми можуть бути націлені і на створення опосередкованого пабліситі для товарів на ринку. За допомогою різного роду публікацій про діяльність компанії, експонування її успіхів, організації спеціальних подій та акцій просування (promotion) формується сприятлива атмосфера навколо компанії, що часто приносить більший ефект на ринку, ніж пряма комерційна реклама. Такі програми мають централізований характер і підпорядковані завданню формування іміджу компанії як соціально відповідального інституту суспільства.

5. Інтеграція комунікаційних функцій являє собою об'єднання в єдине ціле всього, що може вплинути на громадську думку, збалансувати інтереси компанії та громадськості.

*Функціональні обов'язки відділу ПР:*

- Визначення загальної ПР-політики. ПР-відділ розробляє і пропонує керівництву ключову концепцію політики корпорації в сфері



зв'язків із громадськістю, висловлює свою думку при виробленні рішень із загальних питань, допомагає корпорації знаходити і займати певну ПР-позицію в тій чи іншій ситуації. Такого роду рекомендації ПР-відділ дає передусім вищому керівництву корпорації, але в деяких випадках і керівництву окремих підрозділів.

- Підготовка заяв корпорації. Підготовка керівниками корпорації промов і заяв пов'язана не тільки з висловлюванням їх особистих думок. При підготовці цих заяв ПР-фахівці самі часто беруть активну участь як у їх розробці, так і в оголошенні політики компанії.

- Паблісіті для корпорації в цілому. ПР-відділ розробляє і публікує в засобах інформації відомості про діяльність компанії, відповідає на запитання журналістів, готує і розміщує рекламні матеріали про корпорацію в цілому (інституційна реклама) та її окремі підрозділи.

- Паблісіті продукції корпорації. ПР-відділ за допомогою проблемних статей, використання каналів новин поширює відомості про достоїнства нових товарів, планує та проводить кампанії з просування їх на ринку.

- Зв'язки з державними органами. ПР-відділ підтримує постійні зв'язки з державними установами місцевого та республіканського рівня; готує доповіді про тенденції державної політики, які можуть вплинути на роботу компанії; виробляє у разі необхідності рекомендації щодо відповідної лінії поведінки компанії; надає допомогу у підготовці показань керівництва компанії слідчим органам або депутатським комісіям; безпосередньо бере участь у розробленні програм, спрямованих на просування точки зору компанії в законодавчих чи виконавчих органах влади.

- Зв'язки з місцевим населенням. ПР-відділ забезпечує контакти з громадськістю підприємства, проводить або координує акції корпорації, спрямовані на підтримку добрих відносин із місцевими жителями, включаючи дотримання норм захисту довкілля, здійснення політики рівних можливостей найму на роботу в компанії, участь у програмах міського розвитку, доведення до відома громадськості проблем і потреб компанії ті ін.

- Зв'язки з клієнтами. Ця сфера комунікацій компанії з акціонерами та інвесторами в самому широкому сенсі цього слова покликана дбати за допомогою інформації про компанію та досягнуті нею фінан-

сові успіхи, її позитивне сприйняття інвесторами. ПР-відділ бере участь у підготовці річних звітів, планує та проводить збори акціонерів компанії, зустрічі з ними з питань надійності їх акцій.

- Інституційна реклама. ПР-фахівці розробляють програми, спрямовані на завоювання позитивного відношення ключових груп громадськості. Для цього готується спеціальна література, здійснюється реклама компанії як соціального інституту, організовуються спеціальні події.

- Донорська діяльність корпорації. ПР-співробітники розробляють політику пожертвувань, розглядають звернення до компанії за спонсорською підтримкою. Вони керують іменним фондом компанії (якщо такий існує), визначають претендентів на заохочення та нагороди за рахунок коштів цього фонду.

- Друкарські органи для персоналу компанії. ПР-відділ займається підготовкою та виданням спеціальних журналів для співробітників, випускає газети, прес-бюлетені, доводить до відома персоналу компанії письмові накази і розпорядження керівництва тощо.

- Прийом гостей. Співробітники ПР-відділу організовують і проводять екскурсії по підприємствах компанії, готують урочисті заходи та свята для персоналу та гостей компанії.

- Координація та інтегрування всіх напрямів ПР-роботи компанії в цілому і її окремих підрозділів.

- Організація і виконання навчальних та спеціальних освітніх програм.

Розглянемо деяку статистичну інформацію.

Наприклад, підрозділ ПР-компанії IBM налічує приблизно 500 штатних співробітників. Щоб провести в США скільки-небудь значущу ПР-кампанію, невелика або середнього розміру організація повинна закласти в річний бюджет не менше 200–300 тис. дол. на роботу зі зв'язків із громадськістю. У великих американських фірмах бюджет на ПР становить від 1 до 10 млн дол. на рік.

Дослідження, проведене фахівцями відомої американської корпорації AT & T, виявило що:

- 30 % робочого часу співробітники ПР-служби цієї компанії (після вирішення питань загальної політики та управління) використовують на зв'язки зі ЗМІ, 24 % – на зв'язки з працівниками і службовцями всередині компанії, 21 % – на зв'язки з місцевим населенням, 16 % – на

роботу з масовими аудиторіями і 7 % – на робочі зв'язки з державними органами.

- Із загальної кількості часу, який ПР-співробітники використовують на комунікації з фінансових питань, 46 % витрачається на підготовку квартальних і річних звітів; 31 % – на роботу з аналітиками та брокерами, 10 % – на щоквартальні і річні збори; 8 % – на письмові та телефонні відповіді.

- Час на зв'язки зі ЗМІ розподіляється так: 45 % – підготовка відповідей на запитання, 42 % – підготовка і видання прес-релізів і лише 4 % на прес-конференції.

- Середньорічна кількість прес-релізів становить 108. Розсилаються вони в середньому за 287 адресами. Середній обсяг прес-релізу – 2 сторінки.

- Протягом місяця з боку журналістів у середньому надходить 80 запитань.

## Контрольні запитання

1. Визначення паблік рилейшнз.
2. ПР і суміжна з ним діяльність.
3. Співвідношення понять «паблік рилейшнз», «пропаганда» і «маніпуляція».
4. Паблік рилейшнз як тип науково-пізнавальної та організаційно-практичної діяльності.
5. Технологічна специфіка ПР: особливості науково-пізнавальних і суспільно-практичних функцій ПР.
6. Психологічна сутність паблік рилейшнз.
7. Цілі і завдання паблік рилейшнз.
8. Психологічна характеристика цілей і завдань паблік рилейшнз.
9. Основні функції паблік рилейшнз.
10. Характеристика паблік рилейшнз із позицій системного підходу.
11. ПР і стратегічність мислення.
12. Сутність основних напрямів паблік рилейшнз.
13. Поняття аудиторії паблік рилейшнз і її види.
14. Коротка характеристика історії розвитку паблік рилейшнз: стереотипи та міфи.
15. Особливості розвитку спеціалізованих служб і фірм ПР в Європі та Америці в другій половині ХХ ст.
16. Стан, основні напрями розвитку і проблеми інституалізації ПР на Україні.
17. Моделі паблік рилейшнз.
18. Організаційні основи діяльності служб ПР.
19. Освіта й особливості професійної підготовки спеціалістів із ПР.
20. Вимоги до особистісних якостей спеціаліста з ПР-діяльності.
21. Психологічні характеристики професіоналізму ПР-спеціалістів.

## 2. ПАБЛІК РИЛЕЙШНЗ І ГРОМАДСЬКІСТЬ

### 2.1. Поняття «громадськість» у теорії і практиці ПР

У теорії і практиці ПР одним із ключових є багатопланове поняття «громадськість». У найбільш узагальненому вигляді *громадськість у ПР розуміють як будь-яку групу людей (і навіть окремих індивідів), так чи інакше пов'язану з життєдіяльністю організації або установи*. Це можуть бути її власні службовці, навколишні мешканці, споживачі, працівники засобів інформації, державні службовці, видатні особистості і та ін. У ПР громадськість часто розуміється як синонім поняття «аудиторія» (audience). Однак у понятті «аудиторії» є елемент пасивності. Тому постійно розробляються й активно проводяться коротко- і довгострокові ПР-кампанії, спрямовані на те, щоб пасивну аудиторію перетворити на активну, яка жваво реагує на політику, лінію поведінки, продукцію даної організації або фірми. Для ПР-практиків саме така активна аудиторія і стає громадськістю.

У теорії і практиці ПР широко використовується *ситуативний підхід*, при якому поняття «громадськість» (активна аудиторія) розуміють як *будь-яку групу людей, які за певних обставин так чи інакше згуртувалися навколо конкретних спільних інтересів або переживань*. Подібний підхід до визначення поняття «громадськість» був запропонований ще на початку століття американським філософом, представником прагматизму Джоном Дьюї. На його думку, громадськість – це активне соціальне утворення, яке в певний момент об'єднує всіх тих, перед ким постає загальна проблема, щоб разом шукати шляхи її вирішення.

Американський дослідник Джеймс Груніг звернув увагу на три фактори ситуативного характеру, які завдяки комунікації та спілкуванню людей між собою перетворюють латентну (приховану) громадськість в активну. Серед цих факторів він називає:

1. *Усвідомлення проблеми*. Це фактор, що показує, якою мірою люди відчують зміни в ситуації, усвідомлюючи потребу в інформації.

2. *Усвідомлення обмежень*. Це фактор, який свідчить, якою мірою люди відчують себе ураженими впливом зовнішніх факторів і шукають шляхи виходу з конкретної проблемної ситуації. Якщо люди вва-

жають, що можуть щось змінити або вплинути на проблемну ситуацію, вони будуть шукати додаткову інформацію для складання плану дій.

3. *Рівень включеності*. Це фактор, що показує, наскільки люди бачать себе втягнутими в проблемну ситуацію і відчують її вплив на собі. Іншими словами, чим більше вони пов'язують себе з ситуацією, тим активніше будуть спілкуватися, відшуковуючи нову інформацію з цього приводу.

## 2.2. Типологізація громадськості у практиці ПР

Підхід, який використовується ПР для визначення груп громадськості, багато в чому співзвучний тому, що застосовується у соціології та соціальній психології. У той же час неважко помітити і ряд істотних відмінностей.

До питання групування громадськості фахівці з ПР підходять виключно з прагматичних позицій, виділяючи в ній ті групи, які той або інший інститут (корпорація, державна установа, суспільно-політична організація або просто окрема особа) вважає «своїми».

У літературі з ПР найбільш поширеною і разом з тим дуже узагальненою категоризацією громадськості є *розподіл її на дві групи: зовнішню і внутрішню*. *Зовнішню громадськість* становить групи людей, що безпосередньо не пов'язані з організацією: преса, державні органи, працівники сфери освіти, клієнти, мешканці найближчої до організації місцевості, постачальники та ін. *Внутрішня громадськість* – групи людей, що входять до складу власне організації: робітники, інженерно-технічні працівники, керівники, акціонери, рада директорів тощо.

В цілому позитивно оцінюючи поділ громадськості на зовнішню і внутрішню, необхідно зауважити, що це занадто загальний підхід, малокорисний для практики ПР.

Більш плідною вважається типологізація громадськості, запропонована американським дослідником *Джеррі Гендріксом*. Для цілеспрямованої, знову-таки комунікативної роботи будь-якої організації він рекомендує виділяти такі *головні групи громадськості*:

1) працівники засобів масової інформації (місцеві, загальнонаціональні, спеціальні канали);

2) громадськість власне організації, у тому числі керівний та обслуговуючий персонал центрального офісу, головні обрані і призначені спеціалісти різного профілю, заслужені та почесні члени організації, виробничий персонал різних рівнів, обслуговуючий персонал на виробництві, члени профспілки та інші;

3) місцеві жителі, їх засоби інформації, лідери груп та керівники місцевих політичних, громадських, ділових, релігійних, культурних та інших організацій;

4) інвестори, у тому числі реальні та потенційні, преса з фінансових питань, статистична служба, засоби фінансової та економічної інформації, страхові організації тощо;

5) державні органи, включаючи представників законодавчої, виконавчої та судової влади центрального та місцевого рівнів, органи місцевого самоврядування тощо;

6) споживачі, у тому числі персонал власне організації, різні групи споживчої громадськості, активісти захисту прав споживачів, видавництва для споживачів, місцеві засоби масової інформації, лідери місцевого значення;

7) громадськість груп особливих інтересів, їх канали інформації, лідери, керівники організацій тощо.

З точки зору *вагомості громадськості для організації* виділяються такі її групи:

1. *Головна, другорядна і маргінальна.* Головна громадськість – та, що може надати найбільшу допомогу або завдати найбільшої шкоди зусиллям організації. Другорядна громадськість – та, що має певне значення для організації, а маргінальна – найменш істотна для неї.

2. *Традиційна і майбутня.* Наприклад, службовці організації, її нинішні постійні клієнти є традиційними групами громадськості, тоді як студенти і потенційні клієнти являють собою громадськість організації в перспективі.

3. *Прихильники, опоненти і байдужі.* Така типологізація важлива з практичної точки зору. Адже цілком зрозуміло, що організація або установа повинні по-різному ставитися до тих, хто підтримує їх, або до тих, хто виступає проти. Наприклад, по відношенню до прихильників організація повинна налагоджувати комунікації, які зміцнювали б їх довіру до неї. Щодо скептиків, то для того, щоб змінити їх думку на

свою користь, організація має швидше вдаватися до аргументування і переконання. Вирішальне значення, особливо в політичній сфері, має байдужа громадськість. Численні виборчі та інші кампанії були виграні саме тому, що деякі кандидати або політичні діячі зуміли краще за своїх конкурентів залучити на свою сторону виборців, які не визначилися, або байдужих до політики.

Перевіrivши «ситуативну теорію» громадськості на матеріалі цілого ряду проблемних ситуацій, *Д. Груніг пропонує виділяти такі чотири групи громадськості:*

1. Громадськість, що реагує на всі проблеми, тобто виявляє активність щодо питання.
2. Байдужа громадськість, тобто індиферентна, не виявляє активності з жодних проблем.
3. Громадськість навколо однієї проблеми, тобто активна з приводу одного або обмеженої кількості взаємопов'язаних питань (наприклад, захист тварин).
4. Громадськість навколо загостреної проблеми. Ця громадськість починає активно діяти після того, як завдяки засобам масової інформації проблема вже відома практично всім і стала предметом широкого обговорення в суспільстві (наприклад, падіння народжуваності в країні).

У сучасній теорії і практиці ПР все більшого значення при типологізації груп громадськості набуває психографічний підхід до особливостей людей, насамперед, врахування їх емоційного стану, ціннісних орієнтацій, особливостей поведінки, стилю життя тощо.

Це має особливе значення для ПР, оскільки типологізація груп громадськості, в першу чергу з урахуванням властивих їм інтересів, установок, переконань, повсякденних переваг і звичок, виявляється досить ефективною при вирішенні конкретних завдань організації, скажімо, у сфері реклами або маркетингу. Такий підхід широко використовується і для вирішення низки політичних завдань, особливо під час проведення виборчих кампаній політичними партіями чи окремими кандидатами.

Як приклад можна навести типологію споживчої громадськості, розроблену з урахуванням ціннісних орієнтацій і стилів життя людей. Це одна з нових систем психографічної сегментації та передбачення поведінки споживачів (перш за все американських), що дістала назву



**«мережа типології споживачів» (VALS2).** Закладені в ній принципи виявилися досить ефективними для сфер маркетингу та реклами.

Цей підхід до типології споживачів заснований на концепції «самоорієнтації індивіда», а також на особливому розумінні їхніх ресурсів.

*Самоорієнтація.* Концепція самоорієнтації базується на тому, що споживачі шукають і купують товари, послуги або виробляють навички, які викликають у них задоволення, наповнюючи та характеризуючи їх індивідуальність. Поведінка споживачів мотивується **одним із трьох активних різновидів самоорієнтацій індивіда – принципом, статусом або дією.**

Орієнтовані на принципи споживачі в процесі вибору товару або послуг керуються швидше переконаннями і принципами, ніж почуттями, якимись подіями або бажанням отримати схвалення оточуючих. Орієнтовані на статус споживачі надзвичайно схильні реагувати на події, схвалення і думку інших. Орієнтовані на дію споживачі виходять із потреб соціальної та фізичної активності, схильності до різноманітності й ризику. Кожен сегмент споживачів, які були типологізовані на основі особливостей ціннісних орієнтацій і стилю життя, істотно відрізняється від інших своєю самоорієнтацією.

*Ресурси.* В даному випадку ресурси розуміють як набір психологічних, фізичних, матеріальних і демографічних можливостей, наявних у розпорядженні споживачів. Обсяг таких ресурсів ранжується від мінімальних до максимальних. Стан ресурсів визначається за допомогою показників рівня освіти, доходів, самовпевненості, стану здоров'я, інтелектуального рівня і енергійності споживачів, бажання купувати.

Використовуючи два наведених показники – самореалізацію і ресурси, запропонована типологія виділяє *вісім сегментів споживачів*, що відрізняються між собою ціннісними орієнтаціями, зразками поведінки та прийняттям рішень.

*Реалізатори.* Це успішні, перевірені на ділі люди, які беруть на себе відповідальність, мають почуття власної гідності і значні ресурси. Вони зацікавлені у власній кар'єрі, прагнуть різними шляхами розвивати, випробовувати і виражати себе, іноді керуючись при цьому принципами, іноді – бажанням справити враження, змінити що-небудь. Для реалізаторів дуже важливий імідж, однак не для того, щоб засвідчити свій статус або владу, а щоб продемонструвати свій смак, прина-

лежність до стану, характер. Реалізатори – це ті, хто став чи прагне стати лідером у підприємництві, державній діяльності, продовжуючи при цьому відчувати себе. У них досить широкі інтереси, вони стурбовані соціальними проблемами і готові до змін. Їхнє життя багате і різноманітне. Приналежна їм власність і їхнє дозвілля відзначаються вишуканістю і витонченим смаком.

*Ті, які реалізували себе, і віруючі, орієнтовані на принципи.* Орієнтовані на принципи споживачі прагнуть співвіднести свою поведінку з власними уявленнями про те, яким має бути світ.

*Ті, які реалізували себе* – зрілі, задоволені, забезпечені і вдумливі люди, які цінують порядок, знання і відповідальність. Більшість їх добре освічена, вони перебувають у передпенсійному віці або тільки що вийшли на пенсію після висококваліфікованої роботи. Вони добре орієнтуються у міжнародних та внутрішніх подіях, схильні використовувати будь-яку можливість для розширення свого кругозору. Це люди, задоволені своєю кар'єрою, родиною і положенням, їх відпочинок орієнтований на родинне вогнище. Ті, які реалізували себе, тверезо ставляться до існуючого статус-кво, інститутів влади і соціального етикету. Вони схильні приймати рішення, керуючись твердими принципами, тому почувають себе спокійно і впевнено. Незважаючи на те, що їхній статок передбачає широкий вибір, ті, які реалізували себе, залишаються консервативними, особливо в сфері споживання; купуючи товари, вони віддають перевагу функціональним властивостям, цінностям і можливості тривалого користування товаром.

*Віруючі* – звичайні консервативні люди, з конкретними переконаннями, що базуються на традиційних, стійких кодексах: родини, церкви, громади та нації. Багато віруючих дотримуються моральних цінностей, які глибоко укорінилися і набули літературного оформлення. Вони відстоюють усталені порядки, що панують у їх домівках, родині, громадських та релігійних організаціях, до яких вони належать. Як споживачі віруючі консервативні і передбачувані, віддають перевагу вітчизняним товарам та відомим маркам. Їх освіта, доходи та енергійність помірні, але цього цілком достатньо для задоволення власних потреб.

*Виконавці та старанні, орієнтовані на статус.* Орієнтовані на статус споживачі займають або прагнуть зайняти престижне місце в суспільстві. Їх вибір зумовлений бажанням поліпшити своє становище

або перейти в іншу, більш престижну соціальну групу. Якщо старанні придивляються до оточуючих, до тих, ким вони хотіли б стати, то виконавці, маючи величезні можливості й енергію, прагнуть до визнання і самовизначення завдяки успіху на роботі і в своїй родині.

*Виконавці* – люди, орієнтовані на роботу, які роблять успішну кар’єру, вони не тільки прагнуть контролювати своє життя, але й, як правило, контролюють його. На протигагу ризику вони вважають за краще стійкі структури, передбачуваність і стабільність, люблять інтимність і самовідкриття. Це глибоко віддані своїй роботі і родині люди. Робота для них пов’язана з почуттям обов’язку, матеріальною винагородою і престижем. Їх соціальне життя концентрується навколо родини, церкви і роботи. Виконавці ведуть помірний спосіб життя, політично консервативні, поважають владу і статус-кво. Для них важливий імідж. Як споживачі вони віддають перевагу традиційним товарам і послугам, що демонструє їх успіх серед рівних собі.

*Старанні* – люди, які у своїй мотивації та самооцінці шукають схвалення з боку оточуючих. Вони хочуть знайти безпечне місце в житті. Будучи невпевненими у собі, маючи незначні економічні, соціальні та психологічні ресурси, старанні, глибоко зацікавлені в чужій думці і шукають підтримки в інших. Гроші для старанних є мірилом успіху, але, оскільки їх не вистачає, вони часто впевнені, що життя у них не склалося. Старанні імпульсивні, легко впадають у гнів. Багато хто з них прагнуть шикувати. Вони намагаються перевершити тих, хто має великі можливості, однак те, до чого вони прагнуть, вище за їх можливості.

*Випробувачі та майстри, орієнтовані на дію.* Орієнтовані на дію споживачі віддають перевагу тому, щоб практично впливати на своє оточення. Випробувачі роблять це передусім вдома і на роботі. Майстри ж чинять так у більш широких масштабах. Обидва типи – люди, що надмірно захоплюються.

*Випробувачі* – молоді, енергійні, повні ентузіазму, імпульсивні і бунтівні люди. Вони шукають різноманітності і спокус, смакують нове, йдуть проти течії і ризикують. Перебуваючи в стані формування життєвих цінностей та зразків поведінки, вони швидко запалюються новими планами і так само швидко холонуть. На цьому етапі свого життя – це політично неграмотні, необізнані і вкрай амбівалентні за своїми переконаннями люди. Випробувачі об’єднують абстрактне презирство до

конформізму і влади з аутсайдерським благоговінням перед багатством, престижем і силою інших. Їх енергія знаходить вихід у спортивних заняттях, дозвіллі поза домом і соціальній активності. Випробувачі – ненаситні споживачі, майже всі свої кошти витрачають на одяг, музику, кіно та відео.

*Майстри* – практичні люди, які володіють майстерністю конструювання і цінують самостійність. Вони замикаються в рамках традиційних проблем родини, практичних занять, фізичного відпочинку і мало цікавляться тим, що відбувається за межами цього. Майстри пізнають світ, удосконалюючи його, – будують будинки, виховують дітей, ремонтують автомобілі, консервують овочі. При цьому мають достатню майстерність, прибуток і наділені енергією для втілення в життя своїх планів. Майстри – політично консервативні, підозріло ставляться до нових ідей, поважають державну владу, організовану працю, з обуренням відкидаючи посягання держави на права власності. Вони не захоплюються матеріальними цінностями, виняток роблять лише для того, що має практичне та функціональне призначення (наприклад, інструменти, вантажівки, рибальські снасті та ін.).

*Борці*. Життя борців обмежене. Хронічно бідні, пасивні, малоосвічені, низькокваліфіковані, без міцних соціальних зв'язків, похилого віку, стурбовані своїм здоров'ям, часто перебувають на межі відчаю. Як люди обмежені, вони не виявляють схильності до самоорієнтації, зосереджені на подоланні повсякденних проблем. Головні їхні турботи – безпека й обережність. Борці є обережними споживачами. Вони являють собою досить скромний ринок для більшості товарів і послуг, проте лояльно ставляться до улюблених марок товарів.

Отже, особливість підходу до визначення груп громадськості, що використовується в теорії і практиці ПР, полягає в тому, що він має на меті не просто з'ясувати ціннісні орієнтації певних верств населення (на чому, власне, і завершують свою роботу соціологи-емпірики), а з урахуванням цих та інших даних соціально-психологічного змісту розробити стратегію і тактику, реалізувати програму, спрямовану в першу чергу на досягнення взаєморозуміння і взаємодії організації та громадськості, що впливає або може вплинути на організацію.

### 2.3. Цільові та пріоритетні групи громадськості

Ключові категорії громадськості, наприклад, наймані працівники, акціонери, випускники вузів, споживачі, громада, урядові організації та ін., можуть містити в собі те, що *Джеймс Груніг* називає «негромадськістю, латентною громадськістю, обізнаною громадськістю та активною громадськістю».

*Негромадськість* – люди, які не опиняються в проблемній ситуації, не втягнуті в неї, або ті, на кого не впливає організація або інші люди. Рівень їх включеності настільки незначний, що вони не мають жодного впливу на організацію, і організація в свою чергу помітно не впливає на них.

*Латентна громадськість* охоплює об'єктивно причетних до проблемної ситуації людей, які ще просто не усвідомлюють своєї причетності до інших людей або організації в цьому питанні, або проблемної ситуації.

*Обізнана громадськість* – люди, які усвідомили, що на них певно впливає проблемна ситуація, або вони разом втягнуті в неї, але ще не обмінювалися думками (не спілкувалися) між собою з цього приводу.

*Активна громадськість* – люди, які усвідомили проблемну ситуацію і почали активно спілкуватися й організовуватися для оволодіння цією ситуацією.

Таким чином, найкориснішими для програми ПР є визначення груп громадськості, що базуються на розумінні того, якою мірою люди втягнуті в проблемну ситуацію, і як вона впливає на них, хто вони, де живуть, до яких організацій належать, як саме діють у даній ситуації тощо. Такі визначення виводяться з конкретної ситуації, заради якої, власне, і планується ПР-втручання.

Далі в узагальненому вигляді наведемо різні *підходи, які використовуються піарменами при визначенні цільових груп громадськості* тієї чи іншої організації. Кожен із цих підходів може бути використаний окремо і в комбінації з іншими:

1. *Географічний* – враховуються природні або адміністративно-територіальні межі, тобто він вказує, де шукати людей. Однак такий підхід містить мало корисної інформації про особливості та відмінності всередині даних меж. Він зручний, коли потрібно вибрати засоби інфо-

рмації, розподілити ресурси для виконання програми з урахуванням ступеня щільності населення. Важливими складовими інформації тут виступають поштові індекси, телефонні коди, межа міста, району тощо.

2. *Демографічний* – стать, прибуток, вік, сімейний стан, освіта – найбільш часто використовувані індивідуальні характеристики. Однак вони не дозволяють остаточно зрозуміти, чому або як люди включаються в проблемну ситуацію або ж зазнають її впливу. Демографічні та географічні дані надають можливість зробити перший «зріз», проте без додаткової інформації (як саме люди включаються в проблему або опиняються під впливом цієї проблеми або ситуації) вони, як правило, мало допомагають при розробці ПР-стратегії і тактики.

3. *Психологічний* – психологічні характеристики та характеристики способу життя (перехресно-ситуативні) – широко використовуються піарменами під назвою VALS (вище вже наводився окремий приклад такого підходу) і сегментує доросле населення на основі його «психологічної зрілості». Інформація про стиль життя і ціннісні орієнтації людей, безумовно, корисна, але тільки у поєднанні з іншими атрибутами, що зв'язують ці сегменти з чимось, що має відношення до конкретної ситуації.

4. *З урахуванням прихованої влади* – підхід, при якому до уваги беруться люди, які не обов'язково знаходяться на вершині піраміди влади, проте справляють істотний, зовні непомітний економічний і політичний вплив на думки і рішення інших. Для ідентифікації таких людей необхідне комбіноване, ретельне і тривале спостереження, інтерв'ювання причетних до проблемної ситуації людей, аналіз документів, що фіксують або відстежують приховану владу.

5. *З урахуванням статусу*. Щоб ідентифікувати такі цільові групи громадськості, увага звертається на офіційне положення індивіда, а не на атрибутику його індивідуальності. У багатьох ситуаціях люди виявляються важливими завдяки тій ролі, яку їх становище відіграє в певних умовах. Займані ними посади роблять їх важливими «гравцями», якщо мова йде про зусилля щодо досягнення програмних завдань та цілей піарменів.

6. *З урахуванням репутації* – підхід, що визначає «обізнаних» і «впливових» індивідів, виходячи з міркувань і думок про них інших людей. До таких груп громадськості належать «лідери громадської ду-

мки», впливові особи, яких визнають такими інші зацікавлені і причетні до ситуації люди. Їх не слід плутати з групами, які користуються прихованою владою, або з тими, кого, за визначенням сторонніх спостерігачів ситуації, вважають лідерами думки.

7. *З урахуванням членства* – підхід, при якому враховується місце людини в офіційному штатному розписі, списку, його партійна приналежність як показники причетності до конкретної проблемної ситуації. Членство в професійній асоціації або в групі спеціального інтересу свідчить скоріше про включеність у певну ситуацію даної особистості, а не якоїсь сторонньої особи. Члени організації, наприклад, можуть користуватися належними їй засобами інформації.

8. *З урахуванням ролі в процесі прийняття рішення* – підхід, який передбачає спостереження за процесом прийняття рішень, уточнення того, хто і яку саме роль відіграє в прийнятті рішень у конкретних обставинах. Цей підхід допомагає виявити найактивніших серед активних груп громадськості людей, які дійсно приймають рішення, тих, хто реально діє та спілкується. При цьому знання одних лише особистих якостей індивідів знову-таки може виявитися менш важливим, ніж знання того, як вони поведуться в процесі прийняття рішення, пов'язаного з проблемною ситуацією. На підставі викладеного можна стверджувати, що головна особливість підходу фахівців із ПР до визначення цільової громадськості полягає в тому, щоб встановити, як люди включаються в ситуацію і як ситуація впливає на них. Це дає можливість піарменам розробляти та ефективно реалізовувати програми втручання в проблемні ситуації.

У практиці ПР істотне значення надають ранжуванню вагомості тієї чи іншої групи громадськості в життєдіяльності конкретної організації в окремий відтинок часу. Залежно від цього за деяких обставин (проблемних ситуацій) може визначатися *пріоритетна, тобто цільова група громадськості (target public), яка переміщується у фокус ПР-зусиль організації*.

Наприклад, якщо в країні пропонується нова програма охорони здоров'я, то думка Академії медичних наук як групи громадськості є ключовою. Організація або установа, що ініціює програму, подібно іншим об'єднанням, які підтримують цю ініціативу, має насамперед зосередити свою увагу на членах академії як цільовій громадськості,

заручитися їхньою підтримкою, професійними та авторитетними міркуваннями і висновками. Адже без схвалення запропонованої програми охорони здоров'я з боку загальновизнаних фахівців АМН, особливо якщо це стосується суто медичних питань, вона з самого початку при-речена на провал. Так же мають бути чітко визначені пріоритетні групи громадськості в разі економічного обґрунтування, політичної та суспільної підтримки названої програми.

Пріоритизація груп громадськості може здійснюватися різними методами. Одним із підходів, запропонованих фахівцями з ПР, може служити такий спосіб визначення індексу пріоритетності значення груп громадськості для організації:  $A + U = B$ , де:

**A** – Аудиторія або Громадськість. Потенційність впливу організації на них оцінюється за шкалою від 1 до 10;

**U** – Уразливість організації від впливу певної групи громадськості. Потенційність впливу групи громадськості на організацію оцінюється за шкалою від 1 до 10;

**B** – Важливість аудиторії для організації.

Чим вищий показник B, тим більший вплив робить та чи інша група громадськості на функціонування організації.

Найнадійнішим шляхом розпізнавання та визначення пріоритетних груп громадськості є, безумовно, дослідницька робота, уважний аналіз того, хто ж справді входить до їх складу, яка їх реальна думка, яке їх ставлення до різних питань, до організації, чому лінія їх поведінки саме така.

## **2.4. Громадська думка та методи її дослідження**

Ще в XIX ст. видавець американської газети «Атлантик манслі» Джеймс Ловелл зазначав: «Тиск громадської думки подібний до атмосферного. Його не видно, однак він тисне з силою шістнадцять фунтів на квадратний дюйм». Громадська думка – це найпотужніша динамічна сила. Громадська думка не завжди узгоджується з законами логіки, часто вона аморфна, амбівалентна, суперечлива і швидкоплинна.

В узагальненому вигляді поняття «громадська думка» означає сукупність поглядів індивідів на певну проблему. Про громадськість як групу людей, об'єднаних спільним інтересом у певній галузі, ми сказа-



ли вище. Щодо думки, то вона, як прийнято вважати, є вираженням установки людини щодо конкретного питання. Коли установки стають досить стійкими, вони спливають на поверхню у вигляді думок. Коли ж думки стають досить стійкими, вони приводять до вербальних або діяльних актів.

Прагнення вплинути на установки людини, тобто на те, що вона думає з приводу даної проблеми, як ставиться до неї, і становить першооснову практики ПР.

*Характерні ознаки громадської думки:*

*Спрямованість думки*, що відображає загальну якісну оцінку проблеми, ставлення до неї у вигляді суджень типу «позитивно – негативно – байдуже», «за – проти – не визначився», «за – проти – за умови». У найбільш спрощеній формі спрямованість думки фіксується відповіддю «так» чи «ні» на запитання анкети. Загалом саме уточнення спрямованості є основним і найбільш поширеним виміром громадської думки, що цікавить не тільки піарменів.

*Інтенсивність думки* є показником того, якої сили вона набуває незалежно від її спрямованості. Формою виміру інтенсивності (і одночасно спрямованості) громадської думки можуть служити відповіді респондентів на запитання анкети типу «повністю згоден – згоден – мені все одно – не згоден – абсолютно не згоден».

*Стабільність думки* означає тривалість часу, протягом якого значна частина респондентів незмінно виявляє одну і ту саму спрямованість та інтенсивність почуттів. Фіксація стабільності думки потребує зіставлення результатів не менш ніж двох розведених у часі досліджень.

*Інформаційна насиченість* вказує, яким обсягом знань про об'єкт думки володіють люди. Досвід підтверджує, що найбільш поінформовані про проблему люди висловлюють і більш чітку думку про неї; що ж до спрямованості думки таких людей, то її важко передбачити. Люди, що більше знають про проблему і мають більш чітке уявлення про неї, чинять більш передбачувано.

*Соціальна підтримка* є показником ступеня впевненості людей у тому, що їх думку поділяють інші люди, які належать до даного соціального середовища. Ступінь соціальної підтримки служить мірилом консенсусу людей з приводу проблеми.

Індивідуальні орієнтації містять у собі сприйняття індивідом проблем або об'єктів за певних обставин і сприйняття значення думки інших людей про ці ж проблеми чи об'єкти. Коли орієнтації двох і більше індивідів спрямовані на одні й ті самі проблеми або об'єкти, а також один на одного, то ці індивіди перебувають у стані «коорієнтації».

*Індивідуальні орієнтації*, що лежать в основі установки, обумовлюються і формуються у кожного індивіда, виходячи з цілого ряду ознак та обставин його життя:

1. *Особистісні* – фізичні та психологічні особливості індивіда, включаючи зріст, вагу, вік, соціальний статус тощо.

2. *Культурні* – оточення і життєвий уклад конкретного району або географічної місцевості, наприклад, певна країна, міська чи сільська місцевість та інше. Кандидати на виборні політичні посади, розробляючи свої програми, як правило, враховують конкретні культурні особливості регіонів, де вони балотуються.

3. *Освітні* – рівень та якість освіти індивіда. Сьогодні, щоб привернути увагу зростаючої кількості людей, скажімо, з вищою освітою, спілкування з такою громадськістю стає все більш диференційованим.

4. *Сімейні* – походження людей. Відомо, що діти сприймають смаки, упередження, політичні уподобання та багато іншого від своїх батьків. Фахівці доводять, що основні знання діти отримують протягом перших семи років життя, і навряд чи хтось стане заперечувати визначальну роль родини у формуванні установок людини.

5. *Релігійні* – система вірувань у Бога або надприродні сили. Релігійність відроджується постійно. Наприклад, після закінчення багатьох десятиліть насадження атеїзму релігійні пристрасті у постсоціалістичних країнах відновилися з новою силою.

6. *Соціально-класові* – становище в суспільстві. Разом зі зміною соціального статусу людей змінюються і їх установки. Наприклад, студенти вузів, які не дуже переймаються тим, щоб заробити на життя під час навчання, різко змінюють свої установки, потрапляючи на ринок праці.

7. *Національні, расові* – етнічна або расова приналежність, походження людини все сильніше впливають на формування її установок.

**Вплив на установки.** У загальному плані установки можна розділити на три категорії: позитивні, негативні, нейтральні (відсутність установок). Людина схильна щось відстоювати, виступати проти чи

залишатися байдужою. Дослідження свідчать, що у своєму ставленні до певної проблеми більшість людей, як правило, залишаються нейтральними. Разом із тим завжди існує порівняно невелика частина людей, яка рішуче її поділяє, інша частина, настільки ж малочисельна, – рішуче відкидає. Переважну більшість, яка залишається пасивною, нейтральною, індиферентною, політики називають «мовчазною більшістю».

Легко домогтися підтримки з боку людини, яка відверто підтримує проблему або симпатизує особі. Саме на цю обставину звернув увагу дослідник Леон Фестінгер, коли говорив про «**когнітивний дисонанс**». Він, зокрема, дійшов висновку, що індивіди не виявляють інтересу до інформації, яка повністю не відповідає їх власній точці зору чи дисонує з нею, і, навпаки, схильні шукати додаткову інформацію, яка відповідає їх власним установам або співзвучна з ними. Теорія Фестінгера далі доводить, що люди, на установки яких легко вплинути, – це ті, хто ще не визначився. Мовою політиків ця група називається «голос, що коливається» (swing vote).

Розуміння суті цієї теорії, потенційних можливостей здійснення впливу на «мовчазну більшість» набуває виняткового значення для фахівця з ПР, мета якого заручитися підтримкою більшості за допомогою зрозумілої, продуманої та переконливої комунікації. Перевести людину з латентного стану (з точки зору формування установки) в стан широкої інформованості, а потім в активний стан стає справою мотивації.

Кожен фахівець із ПР, який прагне змінити установки людей, повинен дотримуватися таких важливих правил:

1. Не зазивати людей до себе, а самому йти до них. Більшість людей ніколи не будуть брати участь у будь-яких кампаніях. Вони їх бояться. Але, зрозумівши обмежений інтерес людей, можна розробити реалістичну стратегію, поклавшись на добру волю громадськості і не вимагаючи від людей більше, ніж вони готові зробити.

2. Не думати, що для зміни поведінки необхідно змінювати установку. Дослідження психологів ставлять під сумнів припущення про те, що найближчий шлях до зміни поведінки лежить через зміну установок. Насправді ж зв'язок між установками і поведінкою часто дуже слабкий. Не випадково поширити інформацію про зв'язок між сигаретами і раковими захворюваннями у курців набагато простіше, ніж змусити їх відмовитися від шкідливої звички палити.

3. Використовувати моральні докази як допоміжний засіб, а не як головний аргумент. Моральні цінності змінити важко. Набагато простіше заручитися підтримкою, демонструючи практичні переваги вашого рішення, ніж говорити про аморальність вашого суперника. Наприклад, легше перетворити людей у прихильників овочевої дієти, розкриваючи переваги овочів порівняно з м'ясом, ніж обговорювати тему, чи надає Біблія людям владу над тваринами.

4. Використовувати головне русло. Під час будь-якої кампанії для перемоги потрібно заручитися підтримкою представників усіх верств населення. Важко виграти кампанію, якщо її охрестили «радикальною» або «дивакуватою». Звідси, маючи намір змінити установку, залучайте до цього всіх людей.

5. Не ображати людей, яких ви прагнете переконати. Вивчення проблеми переконання доводить, що найбільш сильним вплив є тоді, коли людям подобається людина, що переконує їх, оскільки вони вважають її своєю. Неможливо переконати того, кого ви образили або відштовхнули від себе. Існує вираз: «Мухи швидше летять на мед, ніж на оцет». Те саме можна сказати і про людей.

6. Не використовувати графічні символи доти, доки немає впевненості в тому, що вони не спровокують непередбачувані дії. Багато кампаній в США, наприклад, кампанія «крутих хлопців», з одного боку, і рух за заборону абортів, з іншого, свого часу стали використовувати графічні образи смерті і руйнування. Однак незабаром виник ризик того, що подібні образи швидше можуть відштовхнути людей від названих рухів, ніж залучити їх. Презентації, що викликають стурбованість, рідко призводять до стійкої зміни установки.

Для дослідження громадської думки використовують три найбільш поширених типу ПР-досліджень:

- **Соціологічні дослідження.** Їх завдання – з'ясовувати установки і думки людей, тобто їх міркування з приводу певних суб'єктів.
- **Комунікаційний аудит.** Його завдання – осмислення незгод, що виникають при комунікації між керівництвом організації та цільовими групами громадськості. Керівники можуть мати деякі припущення щодо правильності своїх методів роботи, використовуваних засобів масової інформації, інформаційних матеріалів, послань, тоді як гро-

мадськість, на яку це все розраховано, може підтвердити або спростувати дані припущення.

• **Неформальні дослідження.** До них відносяться накопичення фактів, аналіз різних інформаційних матеріалів тощо, тобто методи, які не потребують безпосереднього втручання в роботу об'єктів дослідження.

*Розрізняють два загальні типи соціологічних досліджень:*

1. *Описові (дескриптивні) дослідження.* Вони дають можливість зробити моментальний знімок певної конкретної ситуації або існуючих умов. Такі дослідження нагадують рейтингові, що фіксують реальність у конкретний момент. Типовим прикладом їх можуть служити опитування громадської думки.

2. *Проблемні дослідження.* Їх мета полягає в тому, щоб роз'яснити, як склалася та чи інша ситуація, чому переважають ті чи інші думки і установки. Проблемні або аналітичні дослідження нерідко розраховані на отримання відповіді на запитання «чому?»: Чому працівники організації не довіряють зверненням керівництва? Чому виборці не оцінили платформу кандидата на виборах? Чому авторитет того чи іншого державного органу такий низький? тощо.

Соціологічні дослідження, в тому числі і опитування громадської думки, як правило, складаються з *чотирьох елементів: вибірки, анкети (опитувальника), інтерв'ю, аналізу результатів.*

1) У процесі відбору **вибірки** потрібно враховувати мінімум два фактори: 1) визначення методу імовірнісного відбору вибірки та 2) дотримання принципу об'єктивності. Врахування цих факторів обумовлює формування двох основних методів відбору респондентів: випадкового і невипадкового (квазівипадкового). Перший метод є більш науковим, другий – менш формальним.

Випадковий (стохастичний) відбір. Даний метод дає кожному представникові населення можливість бути включеним у вибірку. Тут спрацьовує передусім правило випадкового відбору деякої репрезентативної кількості респондентів, що базується на критеріях математичної статистики. Існують чотири типи випадкових, або імовірнісних, вибірок.

1. *Проста випадкова вибірка.* Вона надає рівні можливості бути відібраним всім представникам населення. Насамперед складається загальний список населення, а потім із нього за принципом випадковості відбирається потрібна кількість одиниць для опитування. Робиться

це, як правило, за допомогою комп'ютера. Який же обсяг випадкової вибірки? Відповідь на це запитання залежить від ряду факторів, одним з яких виступає чисельність населення (табл. 2.1). При цьому, чим одноріднішими виявляться представники населення щодо характеристик, які будуть вивчатися, тим менший потрібен обсяг вибірки. При формуванні більшості простих випадкових вибірок рекомендується дотримуватися наведених у табл. 2.1 співвідношень між чисельністю населення і обсягом вибірки при 5 %-й граничній похибці.

Таблиця 2.1 – Чисельність населення

Чисельність населення	Обсяг вибірки
1 000	278
2 000	322
3 000	341
5 000	355
10 000	370
50 000	381
100 000	383
500 000	383
до нескінченності	384

*2. Систематизована випадкова вибірка.* Вона схожа на просту випадкову вибірку з тією лише різницею, що тут визначається випадкова початкова точка у загальному списку населення, від якої дослідник, користуючись певним кроком відліку, відбирає прізвища до вибірки. Але, оскільки в цьому випадку кожен представник населення не має рівної вірогідної можливості бути відібраним, цей тип формування вибірки менш надійний порівняно з першим.

*3. Стратифікована випадкова вибірка.* Вона використовується для вивчення різних сегментів груп (страт) населення. Якщо, приміром, організація хоче визначити зв'язок між тривалістю роботи та ставленням до неї, вибірку можна стратифікувати так, щоб розподіл респондентів точно відображав структуру групи громадськості. Іншими словами, якщо більша частина персоналу організації працює в ній по-

над 10 років, в такому випадку більша частина тих, кого потрібно опитати, теж має відноситися до цієї категорії працівників. Саме при такому способі стратифікації вибірки організація отримає надійні результати вивчення думки своїх співробітників.

4. *Вибірка, сформована шляхом кластерного відбору.* Кластерний відбір вибірки передбачає спочатку розподіл населення на невеликі однорідні підгрупи (кластери), а потім відповідний репрезентативний відбір від кожної з них потенційних респондентів. Такі вибірки часто називаються територіальними, коли, наприклад, з метою вивчення громадської думки проводиться опитування виборців різних частин виборчого округу.

#### **Невипадковий (квазівипадковий) відбір.**

Подібного типу вибірки поділяються на два різновиди: придатні і квотні.

1. *Придатні вибірки.* Їх ще називають вибірками за принципом «скористатися нагодою». Це переважно неструктуровані, несистематизовані вибірки, розраховані на те, щоб *уточнити* думку чи точку зору. Придатними вибірками широко користуються журналісти, коли беруть інтерв'ю у людей на вулиці. У практиці ПР до такого різновиду придатних вибірок належать фокус-групи. До їх складу зазвичай входять від 8 до 12 чоловік, які під керівництвом координатора (модератора) поглиблено обговорюють певну тему.

2. *Квотні вибірки* (або цільові) надають досліднику громадської думки можливість підібрати респондентів за певними характеристиками, наприклад, коли потрібно з'ясувати установки певної кількості жінок, чоловіків, представників окремих рас, національних меншин, майнового стану тощо. Квота встановлюється пропорційно частці кожної з груп у загальному складі населення.

2) Перш ніж розробити і написати **анкету**, необхідно визначити для себе мету дослідження та метод, який буде використаний. Потім потрібно подумати над побудовою анкети. При цьому бажано дотримуватися **таких правил**:

1. До анкети необхідно включати лише ті запитання, які допоможуть у досягненні поставленої мети. Потрібно пам'ятати, що анкети, за допомогою яких опитуються респонденти, забирають у них час. Чим коротший час опитування і чим чіткіше сформульовані запитання, тим

імовірніше розраховувати на співпрацю респондентів. Єдиний спосіб поставити стислі запитання – це знати наперед, що саме потрібно з'ясувати за допомогою кожного з них.

2. Починаючи розробку анкети, перш за все потрібно написати вступ. У вступній частині необхідно роз'яснити респондентові, хто і з якою метою до нього звертається. Потрібно також підкреслити, що ім'я респондента і його відповіді на запитання залишаться конфіденційною інформацією.

3. В анкеті бажано користуватися структурованими, закритими запитаннями. Закриті запитання зручніше ставити та відповідати на них швидше, оскільки вони не потребують від респондента тривалих роздумів. Такі запитання, як правило, передбачають схожість відповідей типу «вельми задоволений», «задоволений», «не задоволений», «абсолютно не задоволений». Не потрібно захоплюватися закритими запитаннями, в яких пропонується відповідь «так» чи «ні». Дуже обережно необхідно поводитися з варіантами відповіді типу «важко сказати» або «не знаю», оскільки респонденти швидше вдадуться до них замість того, щоб подумати і проаналізувати свою думку.

4. Запитання необхідно складати так, щоб вони були доступними і конкретними. Слова повинні бути простими для інтерв'юера, який вимовляє їх, і зрозумілими для респондента. Бажано уникати технічних і жаргонних термінів, які не завжди зрозумілі респондентам. Необхідно уникати сленгових та місцевих діалектизмів, які можуть по-різному сприйматися респондентами.

5. Не потрібно формулювати упереджених запитань. Адже головне завдання – з'ясувати справжню думку людей і те, як саме вони збираються, припустимо, голосувати на майбутніх виборах. Однак запитання можна поставити і так, що воно вплине на вибір відповіді. Відповідям на запитання такого роду важко повністю довіряти.

6. Не потрібно поєднувати два різних запитання в одному.

7. Запитання потрібно ставити так, щоб вони охоплювали проблему цілком.

8. Анкету завжди необхідно апробувати. Розроблений опитувальник потрібно показати своїм колегам і уважно прислухатися до їх зауважень і пропозицій.



**3) Групові інтерв'ю. Фокус-групи.** Процес інтерв'ювання надає можливість особисто, як то кажуть, «з перших рук» дізнатися про громадську думку. Існує кілька видів інтерв'ю, починаючи з персональних, телефонних і закінчуючи груповими за типом фокус-груп.

За допомогою техніки фокус-групових інтерв'ю досвідчений координатор (модератор) організовує обмін думками за обраним запитанням або точкою зору і керує цим процесом.

*Організуючи фокус-групи, завжди необхідно дотримуватися таких правил:*

1. Визначити завдання та аудиторію. Чим точніше буде сформульована мета, чим ретельніше буде визначений склад аудиторії, тим вища ймовірність отримання надійної інформації. Організатор не повинен залучати до складу фокус-групи своїх людей (друзів, родичів), сподіваючись тим самим швидше і з меншими витратами отримати базовий матеріал. Нічого цінного з цього не вийде.

2. Укомплектувати групу. Добір учасників фокус-групи потребує деякого часу. Це обумовлено складністю встановлення контактів із цільовою громадськістю. Контакт, як правило, встановлюється за допомогою телефону. При цьому ставляться запитання, що допомагають відсіяти тих, хто не відповідає поставленим вимогам, наприклад, не є членом партії (якщо досліджується партійна громадськість) або працює в засобах масової інформації. Остання категорія людей особливо небажана для фокус-групи, оскільки бесіди не повинні ставати об'єктом новин. Відсіюватися повинні й ті, хто вже був членом фокус-груп, вони можуть виявитися набагато більш зацікавленими в отриманні винагороди, ніж у тому, щоб допомогти прояснити те, що цікавить дослідника. Зазвичай фокус-група складається з 6–12 ретельно підібраних представників цільової групи, яких просять поглиблено обговорити поставлену проблему або ідею.

3. Знайти потрібного координатора (модератора). Штатні співробітники організації, що збрала фокус-групу, які вміють добре говорити, не завжди будуть найкращими координаторами групової бесіди. Бути гострим на язик – це далеко не все. Професіонал-координатор повинен вміти швидко встановити контакт з аудиторією, знати, як і коли щось їй підказати, як «вижати» коментарі з мовчазних учасників, тримати групу в межах теми розмови, тактовно не давати нікому з уча-

сників домінувати під час бесіди, коректно проінтерпретувати результати обміну думками у фокус-групі тощо.

4. Створити достатню кількість фокус-груп. Однієї або двох фокус-груп, як правило, недостатньо. Чотири-шість дозволяють краще виявити весь спектр ідей і думок, які цікавлять. Проте з якою би кількістю фокус-груп не проводилося інтерв'ю, потрібно уникати спокуси арифметично складати відповіді учасників; на практиці фокус-групам як об'єктам дослідження часто приписують куди більше пізнавального значення, ніж це є насправді.

5. Користуватися планом дискусії. План – це магістральний ескіз того, що організатор прагне вивчити. План допомагає модератору краще орієнтуватися в дискусії, направляючи її в потрібне русло.

6. Підшукати відповідне приміщення. Кімната для дискусії має бути затишною, учасників краще розсадити за столом так, щоб спостерігачі за роботою фокус-групи могли всіх бачити. Спостерігачі можуть скористатися внутрішньою телемережею і дзеркальними вікнами, крізь які видно лише в одному напрямку. Однак учасників фокус-групи завжди потрібно попереджати, що за ними спостерігають. Кожна група повинна працювати в окремому приміщенні.

7. Жорстко стримувати втручання спостерігачів. Спостерігачам тільки в рідкісних випадках можна дозволити перебувати в кімнаті разом з учасниками фокус-групи. Спостерігачі зобов'язані ставитися до всього, що відбувається у фокус-групі, серйозно, як професіонали; фокус-група – це не «звана вечеря».

8. Записувати засідання фокус-груп за допомогою відео- або аудіозасобів. Записи потім необхідно уважно аналізувати, не пропускаючи найменших деталей у коментарях учасників.

9. Продумати можливу допомогу з боку інших. Формування фокус-групи може бути тривалою і складною справою. Щоб підібрати її кваліфіковано, професійно провести і коректно оцінити отримані результати, краще звертатися до професійних організацій.

4) Після того, як було сформовано вибірку, розроблено анкету та проведено інтерв'ювання (опитування) респондентів, настає четвертий, не менш відповідальний етап дослідження громадської думки – аналіз отриманих даних. Саме тут виробляються рекомендації для подальшої роботи.

Надійність всіх запропонованих рекомендацій залежить від обґрунтованості та надійності зібраних даних. Багато що тут залежить від похибок, які виникають залежно від ступеня репрезентативності та обсягу вибірки, від того, чи вдало були сформульовані запитання анкети, наскільки коректно і неупереджено виконали свою роботу інтерв'юери.

*Похибка вибірки* – це похибка, яка виникає через те, що опитуються лише обрані особи, а не всі можливі за списком. Тому чим менший обсяг вибірки, тим більшою буде похибка. Тому, аналізуючи отримані дані, завжди потрібно визначати величину граничної похибки.

*Гранична похибка* свідчить про те, в яких межах може відхилятися реальна думка всіх ймовірних респондентів (генеральної сукупності, величина якої перевищує 100 тис.) щодо будь-якого запитання. Якщо гранична похибка коливається в межах  $\pm 5\%$  (похибка для вибірки становить 400 чоловік) і за отриманими результатами 60 % проти 40 % висловилися, скажімо, на користь боротьби з токсичними відходами, то можна бути впевненим, що в 95 випадках зі 100 частина тих, хто проголосує на підтримку цієї боротьби, коливатиметься від 55 до 65 %.

Отже, можна прогнозувати перемогу борців за охорону довкілля. Однак якщо гранична похибка лежить в межах  $\pm 10\%$  (похибка для вибірки становить 100 чоловік), і за цю боротьбу проголосувало б 55 % опитаних виборців, результати виборів передбачити неможливо. Дійсні результати будуть коливатися між 45 і 65 %.

У табл. 2.2 наведено дані стандартної граничної похибки для вибірок різного обсягу. Потрібно звернути увагу на те, що тут наведено відсотковий розподіл відповідей «так» / «ні» (тобто наскільки далекі респонденти від єдиної думки). Завдання такого ретельного розгляду полягає в тому, щоб визначити, яку саме вибірку доцільно відкинути, щоб уникнути великої похибки, навіть для запитань, які отримали 90 % позитивних відповідей. Зрозуміло, що похибка зменшується за умови більш досконалої вибірки, а також якщо всі опитані мають майже однакову думку. До того ж такий порядок похибок базується на інтервалі довіри, який, як правило, становить 95 %. Це означає, що результати опитування вважаються статистично значущими на 95 %-му рівні, плюс-мінус похибка вибірки.

Таблиця 2.2 – Стандартна гранична похибка

Обсяг вибірки	Стандартна гранична похибка у % при процентному розподілі відповідей «так» / «ні»				
	50/50	60/40	70/30	80/20	90/10
50	14	14	13	11	8
75	11	11	11	9	7
100	10	9,8	9,2	8	6
200	7,3	6,9	6,5	5,7	4,2
300	5,8	5,7	5,3	4,6	3,5
400	5	4,9	4,6	4	3
500	4,5	4,4	4,1	3,6	2,7
600	4,1	4	3,7	3,3	2,4
700	3,8	3,7	3,5	3	2,3
800	3,5	3,5	3,2	2,8	2,1
900	3,3	3,3	3,1	2,7	2
1000	3,2	3,1	2,9	2,5	1,9
1100	3	3	2,8	2,4	1,8
1200	2,9	2,8	2,6	2,3	1,7
1300	2,8	2,7	2,5	2,2	1,7
1400	2,7	2,6	2,4	2,1	1,6
1500	2,6	2,5	2,4	2,1	1,5
1600	2,5	2,4	2,3	2	1,5
1700	2,4	2,4	2,2	1,9	1,5
1800	2,4	2,3	2,2	1,9	1,4
1900	2,3	2,2	2,1	1,8	1,4
2000	2,2	2,2	2	1,8	1,3

5. Вважають, що набагато легше вивчити стан громадської думки, ніж вплинути на неї. Однак розумно складені та вміло реалізовані програми ПР здатні кристалізувати установки, посилити вірування і певним чином змінити громадську думку. При цьому потрібно дотримуватися такого: 1) перш ніж пробувати змінити громадську думку, її необхідно ідентифікувати і зрозуміти; 2) необхідно чітко визначити цільові групи громадськості; 3) фахівці сфери зв'язків із громадськістю передусім повинні дотримуватися «законів» формування громадської думки, якими б аморфними ці закони не були.

Відомий американський фахівець із ПР, соціальний психолог Хадж Кентріл сформулював 15 «законів» громадської думки.

1. Громадська думка надзвичайно чутлива до значних подій.

2. Незвично притягальні за силою події здатні на якийсь час штовхнути громадську думку з однієї крайності в іншу. Громадська думка не стабілізується доти, доки значення наслідків подій не стане зрозумілим.

3. Громадська думка, як правило, швидше формується під впливом подій, ніж слів, у всякому разі доки усні заяви не наберуть значення події.

4. Усні заяви та словесні формулювання з приводу політичного курсу набувають максимальної ваги тоді, коли думка ще не сформована і люди очікують певної інтерпретації з боку джерела, що вартий довіри.

5. Громадська думка здебільшого «не передбачає» критичних ситуацій – вона лише реагує на них.

6. З психологічної точки зору, громадська думка детермінована передусім власними інтересами людей. Події, слова і будь-які інші стимули впливають на думку настільки, наскільки очевидним є їх зв'язок з особистим інтересом.

7. Громадська думка не буде довгий час перебувати «в збуджено-му стані», якщо люди не відчують, що порушено їхні власні інтереси, або ж думка, сформована словами, не підтвердиться розвитком подій.

8. Громадську думку нелегко змінити, оскільки зачіпаються корисливі інтереси людей.

9. Коли зачіпаються корисливі інтереси, у демократичному суспільстві громадська думка може випереджати дії офіційних органів.

10. Якщо думку поділяє незначна більшість людей або ж вона ще істотно не структурована, то здійснений факт може схилити громадську думку до її затвердження.

11. У критичних ситуаціях люди стають прискіпливими, оцінюючи компетентність свого керівництва: якщо вони йому довіряють, то готові надати керівництву повноваження, що перевищують звичайні, якщо ж вони йому відмовляють у довірі, то стають менш толерантними.

12. Опір, який чиниться рішучим заходам, прийнятим керівництвом, набагато слабкіший тоді, коли люди відчують, що і вони якоюсь мірою беруть участь у прийнятті рішень.

13. У людей більше думок і вище готовність висловлювати їх з приводу висунутих цілей, а не методів, необхідних для досягнення цих цілей.

14. Громадська думка, як і приватна, завжди емоційно забарвлена. Якщо громадська думка базується передусім на емоціях, то вона готова до особливо різких змін під впливом подій.

15. Якщо громадяни демократичного суспільства мають можливість отримувати освіту та користуються широким доступом до інформації, то громадській думці притаманні тверезість і здоровий глузд. Чим більше люди розбираються в перевагах, створюваних цими подіями і пропонуваними їм проектами, тим швидше вони погоджуються з більш об'єктивними міркуваннями фахівців.

Узагальнюючи ці принципи, можна зробити кілька висновків: по-перше, на громадську думку впливають передусім події; по-друге, типовою зворотною реакцією громадської думки є вимога діяти; по-третє, щоб захопити людей, завжди потрібно брати до уваги їх власні інтереси; по-четверте, вимоги, що ставлять до керівництва, не завжди об'єктивні і самокритичні; по-п'яте, завжди важко визначити надійність оцінки стану громадської думки.

Разом із тим потрібно остерігатися **пасток громадської думки**. Розглянемо кілька подібних ситуацій.

- *Викарбувано, як на камені*. Це висловлювання передбачає, що якщо з якогось питання склалась стійка громадська думка, то вона, нібито, зміниться не скоро. Це серйозна помилка.

- *Нутром відчуваю*. Цей софізм означає, що якщо, скажімо, керівництво компанії відчуває «своїм нутром», що її працівники схильні підтримувати певний напрям політики, то саме його й необхідно до-

тримуватися. Але тут потрібно бути дуже обережним. Дехто з керівників настільки відірваний від реальності, що їх рефлекторна реакція на проблему найчастіше призводить до ще більш судомної реакції. Тому в оцінках громадської думки корисно уникати суджень типу «я нутром відчуваю».

- *Громадськість у цілому.* Може бути громадськість як така, але не існує того, що називають громадськістю в цілому. Навіть найменшу групу громадськості можна розділити. Адже не буває двох однакових людей. Тому послання з метою впливу на громадську думку мають бути цілеспрямованими, а не «бити по майданах».

- *Слова гори зрушують.* Можливо, іноді це і спрацює, проте на громадську думку швидше вплинуть події, ніж слова. Наприклад, опоненти використання ядерної енергії не мали серйозної політичної бази, поки не вибухнула Чорнобильська трагедія. Саме ця подія згуртувала громадськість проти прихильників ядерної енергетики.

- *Братська підтримка.* Дійсно, більшість людей рішуче підніметься, якщо з побратимом-громадянином обійшлися несправедливо. Але ще більш рішучими вони будуть, якщо несправедливо обійшлися з ними самими. Іншими словами, громадською думкою часто керує корисливий інтерес. Можна порадити організації або особі, які прагнуть вплинути на громадську думку, запитати себе: «яку користь це принесе людям, на думку яких ви хочете вплинути?».

Для фахівця з ПР особливий інтерес становить можливість впливу на громадську думку, можливість її формування з певної тематики в потрібному напрямку. У рамках даної моделі, очевидно, що на громадську думку можна впливати такими способами:

1. Зміна фокуса подій. Поруч з однією подією вибудовується інша, більш яскрава, більш інтенсивна і в плані громадського інтересу, і в плані інформаційного приводу для ЗМІ. Цей принцип так сформульовано в культовому серед політконсультантів фільмі «Хвіст крутить собакою»: як тільки Президент виявляється замішаний у скандалі, ми розв'язуємо війну. Війна виявляється більш інтенсивною подією і за важливістю, і за динамікою розвитку (події на війні складаються в цілий подієвий ряд – практично щодня з'являються нові інформаційні приводи).

2. Зміна інтенсивності. Опосередковано на інтенсивність впливає зміна фокусу подій. Відбувається свого роду конкуренція інформа-

ційних приводів. Чим більш важлива подія вибудовується поруч, тим більше знижується інтерес громадськості до цієї події. Можливий інший шлях: вибудовування безлічі дрібних подій – в даному випадку відбувається своєрідне «замилування» основної події, її «розчинення» в потоці інших. На інтенсивність впливає також «порядок денний». Подія, що входить до порядку денного, здається більш важливою та значною. Отже, змінюючи порядок денний, ми можемо регулювати інтенсивність громадської думки.

3. Зміна забарвленості знань, зміна ставлення до тієї чи іншої події. Можливий варіант зміни знака «мінус» на «плюс», хоча найчастіше на практиці відбувається зміна знака «плюс» на знак «мінус» за принципом несиметричності позитивних і негативних оцінок. Нові факти, що відкрилися, можуть змінити ставлення суспільства до тієї чи іншої проблеми. Відношення може змінюватися і впровадженням у суспільну думку нових формулювань («логік»). Забарвленість відношення міняється також і залежно від зміни контексту подій, тобто інтерпретація подій вустами авторитетних персон і лідерів думки здатна змінити ставлення. З іншого боку, підрив довіри до джерела повідомлення (як джерела підтримки або інтерпретації події) також може змінити ставлення громадської думки до свого предмета.

4. Ціннісний розрив. Зміна стабільності громадської думки – справа важка і невдячна, оскільки практично неможливо безпосередньо змінити систему цінностей і картину світу. Необхідно вибудовувати складний контекстний вплив. А, як відомо, «де тонко, там і рветься». Тому простіше залишити картину світу і систему цінностей у спокої, відбудувавши, відсторонивши події від цієї системи цінностей, прокла-вши між ними і подією якусь межу.

5. Блокування інформаційної підтримки у вигляді контролю над інформаційними потоками аж до прямої цензури. Але тут криється небезпека дефіциту інформації – народження некерованих чуток. Тому краще за все комбіноване використання методу укупі з іншими, що дозволяють заповнити інформаційний вакуум.

**Способи впливу на громадську думку** не завжди бувають чесними. Можна навести чимало пропагандистських прийомів, якими зазвичай користуються для введення громадської думки в оману.



1. *Навішування ярликів*. Характеристика, що дається людям, окремим діячам, може набувати негативного або позитивного відтінку. Когось можна назвати «розумним і чесним» або «брехуном і шахраєм». Але буває й так, що характеристику залишають відкритою, надавши людям можливість зробити власний висновок, відгукнувшись про кого-небудь, наприклад, «він міцний горішок!».

2. *Яскраві узагальнення*. Мається на увазі, що деякі події можна охарактеризувати розпливчастими емоційними поняттями, наприклад, «збуджений натовп» або «збіговисько зустрічаючих».

3. *Зміщення акценту*. Відбувається це в тих випадках, коли, скажімо, кінозірка або інша знаменитість бере участь у кампанії з підтримки політика або товару, при цьому аура відомої персони поширюється на менш відому людину або товар.

4. *Свідомість*. На відміну від прийому зміщення акценту, цей трюк спрямований на певне акцентування уваги. Це поширений рекламний хід, коли професійних спортсменів, співаків та інших знаменитостей використовують для того, щоб стимулювати споживачів купувати товар, підкреслюючи, що саме ним користуються запрошені знаменитості.

5. *Прості хлопці*. Улюблений прийом політиків, які за допомогою жалісливих промов, популістських закликів намагаються прищепити простому народові думку про те, що, незважаючи на свої високі посади і широкі державні устремління, вони, як і раніше, залишаються «одними з нас».

6. *Бути в одному човні*. Цей безвідмовний прийом використовують для того, щоб підштовхнути людей, які ще не визначилися, у будь-якому разі йти за більшістю. Прийом «бути в одному човні» настільки дієвий, що ТБ-компанії в США уникають спокуси повідомляти про попередні результати голосування на сході країни в день виборів доти, доки не закривються виборчі дільниці на заході, хоча деякі дослідники доводять, що такі повідомлення не впливають на виборців, які ще не проголосували.

7. *Підтасування карт*. Обговорення лише однієї сторони події, пов'язане з висвітленням фактів, що відбивають лише одну точку зору, і замовчування інших фактів або думки. В результаті ми маємо справу

зі спотворенням і неправильним висвітленням суті явища, що відбувається.

8. *Емоційні стереотипи.* Тут використовуються різного роду іміджі, розраховані на емоційний вплив. Серед них можна назвати: «хороший господар», «берегиня домашнього вогнища», «іноземець» та ін.

9. *Заборонене замовчування.* Це майстерська форма пропаганди типу тонкого натяку, припущення, інсинуації. Вона пов'язана з приховуванням інформації, здатної виправити невірне враження.

10. *Підривна риторика.* Це прийом, використовуваний для дискредитації мотивів дій людини, щоб зганьбити саму ідею, яка по суті може виявитися гарною і корисною.

Наприклад, можна дискредитувати план мера міста побудувати міст на тій лише підставі, що на протилежному березі річки знаходиться його власний будинок.

Між тим, якщо міркувати об'єктивно, план будівництва мосту дуже цінний для розвитку міста, транспортних сполучень і туризму.

## Контрольні запитання

1. Громадськість, її види й основні психологічні підходи до її вивчення.
2. Поняття громадськості в ПР.
3. Потреби громадськості та їх урахування в ПР-діяльності.
4. Проблема масової і буденної свідомості в сучасній психології.
5. Типологія груп громадськості як проблема теорії ПР.
6. Сучасні підходи до сегментації аудиторії.
7. Використання явища групової самоідентифікації в паблік рилейшнз.
8. Прийоми впливу на процес групової самоідентифікації.
9. Психологічні аспекти взаємодії з цільовою та ключовою аудиторіями громадськості за допомогою засобів комунікації.
10. Масова комунікація як процес спілкування великих соціальних груп.
11. Міжособистісне спілкування в системі паблік рилейшнз.
12. Поняття соціальної настанови і соціально-психологічного стереотипу.
13. Соціально-психологічні стереотипи і їх урахування в паблік рилейшнз.
14. Психологічна характеристика засобів впливу паблік рилейшнз.
15. Доктрина «людських стосунків» як основа для налагодження відносин між керівництвом і службовцями.
16. Психологічна характеристика методів реалізації зв'язків керівництва з корпоративною громадськістю.
17. Основні напрями досліджень у паблік рилейшнз.
18. Дослідницька робота та її методи.
19. Поняття громадської думки. Роль, значення і функціональні особливості громадської думки в суспільному житті
20. Типи та методи соціологічного дослідження громадської думки.
21. Зміст програми психологічного дослідження громадської думки.
22. Етапи психологічного дослідження громадської думки та їх зміст.
23. Формування громадської думки як технологічне завдання і функція ПР.

### 3. ПР-програми

#### 3.1. Управління ПР-процесом

ПР як відкрита соціальна система, прагнучи до рівноваги, гомеостазу, не просто пасивно реагує на навколишнє середовище, але й впливає на нього в міру своїх можливостей і ресурсів. Такий підхід поєднує в собі раціональне реагування на проблем, що виникають, пошук і розробку проектуючої стратегії, перспективного програмування, що дозволяє цілеспрямовано втручатися в процеси та явища, впливаючи таким чином на громадську думку та розвиток подій у бажаному напрямку.

Управлінці ПР виконують, користуючись термінологією теорії організації, «прикордонну» роль. Вони функціонують на «кордоні» організації як сполучна ланка між внутрішньою і зовнішньою громадськістю. Як менеджери-«прикордонники» піармени підтримують своїх колег, допомагаючи їм спілкуватися через розділові лінії і всередині, і за межами організації. Тому фахівці з ПР є менеджерами-системниками, що розуміють і на практиці знають, як підходити до складних взаємин, що властиві організації. Д. Груніг і Т. Хант формують такі особливості принципів управління, що використовуються практиками ПР:

- Вони повинні розглядати зв'язки організації з її оточенням, ланки, які об'єднують керівників виробництва з виконавчим персоналом, а також конфлікти, які роз'єднують їх;

- Вони повинні працювати всередині організаційних конфліктів, відшукувати інноваційні рішення проблем, що виникають. За змістом своєї діяльності керівники ПР відрізняються від своїх колег по організації, оскільки піармени мають справу зі сприйняттями, установками і громадською думкою. Інші керівники мають справу з більш емпіричними, кількісно вимірюваними конкретними явищами. Тому фахівці з ПР зобов'язані бути новаторами не тільки з точки зору пропонуваного комунікаційних рішень, але й з урахуванням того, щоб ці пропозиції були зрозумілими і прийнятними для їхніх колег;

- Вони зобов'язані мислити стратегічно. Піармени покликані демонструвати знання місії, цілей і стратегії організації. Їхні рішення мають задовольняти реальні потреби організації та відображати зага-

льну картину. Керівники виробництва доти будуть ігнорувати згадку назви організації в ранковій газеті, доки не усвідомлять стратегічного значення цього факту;

- Керівники ПР повинні прагнути до того, щоб результати їх діяльності вимірювалися. Їм необхідно чітко формулювати завдання, систематично працювати задля досягнення поставленої мети, вимірюючи рівень успіху просуванням до неї. Це передбачає використання таких визнаних у сфері бізнесу засобів, як управління на основі поставлених цілей, управління результатами та інші процедури управління;

- І, нарешті, в процесі управління системою зв'язків організації з громадськістю піармени повинні демонструвати глибоку обізнаність про різні елементи самої організації: 1) її функції, організаційні компоненти виробництва; 2) структуру, ієрархічну побудову управління штастами; 3) процеси прийняття рішень, існуючі регламенти та процедури, якими керується організація; 4) зворотні зв'язки, механізми формальної і неформальної оцінки організації.

Спираючись на теорію і тривалу практику управління, фахівці сфери зв'язків із громадськістю виділяють *чотири етапи процесу вирішення ПР-проблем*:

1. *Визначення проблеми*. Це перший крок, що включає зондування та відстежування проблеми, уточнення точок зору, установок і поведінки тих груп громадськості, на які впливає політика організації, і від дій яких залежить її діяльність. Власне, це аналітична функція організації, яка, будучи фундаментом для інших напрямів процесу вирішення проблем, з'ясовує: «Що відбувається в даний момент?».

2. *Планування і програмування*. Зібрана на першому етапі інформація використовується для прийняття рішень щодо програм роботи з громадськістю, визначення завдань і змісту практичних кроків, стратегії і тактики комунікації. Тобто на цьому етапі відбувається трансформація накопиченої інформації в політику та програми діяльності організації. Основне завдання другого етапу вирішення проблеми полягає в тому, щоб дати відповідь на запитання: «Що нам потрібно змінити, зробити або сказати, виходячи з уже відомого про ситуацію?».

3. *Дія і комунікація*. Третій етап – реалізація програми дій і комунікації, спрямованої на те, щоб домогтися конкретних змін у кожній із груп громадськості як складових частин наближення до загальної

програмної мети. Головними запитаннями, що потребують відповіді на цьому етапі, є: «Хто повинен це зробити, сказати, коли, де і як саме?».

4. *Оцінка програми.* Це останній етап процесу управління, що включає оцінку підготовки, ходу реалізації та досягнутих результатів програми. Під час реалізації програми відбувається постійне коригування курсу з урахуванням зворотної інформації про те, що спрацьовує, а що – ні. Виконання програми продовжується або припиняється після з'ясування запитання: «Як йдуть справи або як ми попрацювали?».

*Е. Бернайз* ще в 1935 р. запропонував власну *модель програми діяльності піармена*, що містить такі елементи:

1. Формулювання цілей.
2. Аналіз ставлення громадськості до корпорації.
3. Вивчення даних аналізу.
4. Використання засобів поширення інформації.

Тоді програма самих ПР-заходів буде ґрунтуватися на таких чотирьох компонентах: 1) організації (саме тієї, що створена для вираження, просування цілей фірми); 2) аргументації (підготовка заяв, статей тощо); 3) методах переконання (емоційні заклики); 4) пабліситі (вибір засобів масової комунікації, координація їх дій у часі, драматизація гасел, зіставлення їх із поточними подіями). Для успішного втілення програми в життя, проведення ПР-кампанії, зазначав Чайлдз, необхідне комплексне вивчення ситуації (ПР-ситуації), яка завжди складається з трьох очевидних компонентів: клієнта (особа або організація), маси (населення) і процесу комунікації (взаємодія між ними).

Тепер докладніше розглянемо всі етапи вирішення ПР-проблеми.

### **3.2. Етапи ПР-програми**

#### **3.2.1. Перший етап: визначення ПР-проблеми**

*Роль дослідження в плануванні стратегії.* Постійне вивчення явищ і процесів суспільного життя, моніторинг соціального оточення – це не тільки перший крок у тривалому процесі регулювання зв'язків із громадськістю, але, ймовірно, і найбільш важкий. Акцентуючи увагу

на даній обставині, дослідники нерідко посилаються на загальновідому байку про слона і шістьох сліпих.

*Формулювання проблеми.* Формулювання проблеми підсумовує все те, що вже відомо про проблемну ситуацію, описує її у вигляді таких специфічних понять, які можна виміряти:

- Що є джерелом занепокоєння?
- Де криється проблема?
- Коли загострилася проблема?
- Хто в неї втягнутий або хто від неї страждає?
- Як вони виявилися причетними до проблеми і зазнали її впливу?
- Чому це турбує організацію та її громадськість?

Реальною проблемою, скажімо, для молодих демократичних партій України могло б бути те, що їх рейтинг в останні роки залишається нижче 10 %, що під час виборів вони не здатні створити потужні виборчі коаліції, більш того, вони часто конкурують один з одним, розпорошуючи свій і без того розрізнений електорат. Або якщо проаналізувати стан розвитку науки в Україні, виявиться, що тут проблемами є різке скорочення бюджетних витрат на науку, що становлять нині менше 1 % загального, досить мізерного, річного бюджету держави, тривала затримка виплат заробітної плати, відтік найбільш обдарованих наукових кадрів із наукової сфери, особливо з інститутів НАН України.

*Аналіз ситуації.* На відміну від формулювання проблеми, яка є стислим описом ситуації, часто у вигляді одного речення або невеликого параграфа, аналіз ситуації є повним зібранням всього того, що відомо про сформований стан речей, включаючи історію розвитку, сили, що впливають на ситуацію, а також про тих, хто до цього причетний або на кого ситуація впливає як всередині організації, так і поза нею. Аналіз ситуації має містити всю вихідну інформацію, необхідну для пояснення та конкретної ілюстрації змісту формулювання проблеми. Аналізуючи ситуацію, необхідно з'ясувати, уточнити і виділити складові формулювання проблеми. Процес визначення проблеми зазвичай починається з попереднього (умовного) її формулювання, після чого проводиться вивчення ситуації, що дає підстави для першого уточнення формулювання.

Зібрані матеріали, що стосуються аналізу ситуації, оформляються у вигляді досьє, що складається з двох окремих секцій: внутрішніх та зовнішніх факторів.

У секції, присвяченій внутрішнім факторам, по-перше, повинні міститися документи і матеріали, пов'язані з організаційними питаннями, процедурами та акціями, що мають відношення до проблемної ситуації. Аналіз ситуації має починатися з ретельного огляду змісту думок і дій ключових фігур усередині організації, її структурних підрозділів, відповідальних за проблему, і хроніки причетності організації до виниклої проблеми. По-друге, в цій секції також повинен знаходитися комунікаційний аудит, тобто документована систематизація комунікаційної поведінки організації, що дозволяє перевірити, як саме вона спілкується зі своєю громадськістю. Такий аудит дає можливість: проаналізувати стан відносин організації зі своїми співробітниками або з сусідньою громадою; оцінити якість використовуваних офіційних каналів комунікації, наприклад, щорічних звітів, бюлетенів новин тощо.

Комунікаційний аудит, як правило, необхідний для того, щоб знати, як вирішити такі питання:

- вузькі місця інформаційних потоків;
- нерівномірність комунікаційних навантажень;
- робота співробітників наперекір один одному;
- прихована інформація всередині організації, яка може бути використана їй на шкоду;
- конфліктність понять щодо того, що таке організація на ділі і як вона діє.

Таким чином, комунікаційний аудит надає тим, що приймають рішення, повну картину існуючого стану речей і служить основою для здійснення необхідних змін у цій сфері.

Третьою складовою частиною цієї секції аналізу ситуації має бути календар-хроніка роботи організації, що постійно оновлюється. Ця частина досьє служить не тільки важливим довідником для поточної роботи організації щодо окремих питань, а й виступає джерелом ідей та інформації для написання виступів, підготовки брошур, спеціальних звітів, виставок та задоволення інформаційних запитів із боку засобів масової інформації.



У другій секції досє аналізу ситуації, присвяченій зовнішнім факторам, увага може концентруватися як на позитивних, так і на негативних процесах за межами організації. Ця секція може відкриватися хронологічно впорядкованим оглядом зовнішніх аспектів проблемної ситуації, докладним дослідженням груп громадськості та установ, що мають відношення до проблемної ситуації і так чи інакше впливають на її розвиток. Серед «зацікавлених» груп перш за все можуть бути акціонери, споживачі, постачальники та ін. Зовнішні групи громадськості, від яких значною мірою залежить життєдіяльність організації, становлять особливий інтерес. Тому тут має міститися інформація про те, що вони знають, відчувають, наскільки глибоко обізнані про поточну проблемну ситуацію та дії, до яких вдається керівництво організації. Зовнішні групи громадськості потрібно проранжувати відповідно до їх значення для організації.

У секції зовнішніх факторів повинні також перебувати обґрунтовані на базі досліджень відповіді на такі запитання:

1. Скільки інформації використовують люди під час аналізу проблемної ситуації? Комунікаційні зусилля тільки тоді дають ефект, коли люди відчувають потребу в інформації. Аналізуючи ситуацію, потрібно з'ясувати, якою мірою різні групи людей відчувають потребу в інформації, яка пов'язана з конкретною проблемною ситуацією.

2. Якою саме інформацією користуються люди? ПР-програми, які перш за все враховують потреби аудиторії, а не інтерес до джерела інформації, базуються на відомостях про те, яку саме інформацію хочуть знати різні групи людей.

3. Як люди використовують інформацію? Сама по собі інформація рідко коли стає самоціллю, оскільки люди використовують її по-різному, виходячи з власних міркувань. Люди вважають інформацію корисною, якщо вона пов'язана з певною дією, темою чи планом, важливими для них. Люди рідко коли вбачають користь у «загальній інформації».

4. Чим зумовлено використання інформації? Демографічні та інші загальні характеристики часто не дають можливості передбачити, як люди скористаються інформацією. Використання або невикористання її швидше за все буде залежати від того, чи знаходяться люди в стані прийняття рішення, пов'язаного з проблемою, або як саме вони пов'язують себе з ситуацією. Іншими словами, потрібно знати, як різні

індивіди вбачають себе причетними до ситуації, або ж вважають себе її жертвами.

Систематичне дослідження зацікавлених груп громадськості надзвичайно важливе і з точки зору ранжирування їх пріоритетності. Глибоке розуміння зацікавлених груп громадськості допомагає визначати їх інформаційні потреби та готувати для них відповідні повідомлення. Більше того, знаючи систему їх комунікаційних переваг, можна вибрати найбільш ефективні засоби для поширення інформації серед різних аудиторій.

І тільки після того, як ситуацію повністю проаналізовано, ПР-фахівці можуть починати розробку зважених програмних цілей.

Отже, наведемо приблизний перелік матеріалів, які, на думку фахівців з ПР, допоможуть проаналізувати ПР-ситуацію (ситуаційний аналіз) організації та визначити її зміст.

Внутрішні фактори:

1. Заяви про місію організації, статут, постанови, історію та структуру організації.
2. Листи, біографії, фото провідних керівників, членів ради, менеджерів тощо.
3. Опис та історія програм, продукції, послуг тощо.
4. Статистичні дані про ресурси, бюджет, штати, торгівлю, прибутки, акціонерів тощо.
5. Формулювання політики та процедурних питань, пов'язаних із проблемною ситуацією.
6. Формулювання позицій (цитати) провідних керівників щодо проблемної ситуації.
7. Опис того, як організація в поточний момент справляється з проблемною ситуацією.
8. Список і опис ключових зацікавлених осіб всередині організації.
9. Перелік національних засобів інформації (двосторонніх) для комунікації з групами інтересу.

Зовнішні фактори:

1. Вирізки з газет, журналів, профспілкових видань, прес-бюлетенів, в яких йдеться про організацію і проблемну ситуацію.
2. Звіти, стенограми, аудіо- та відеозаписи радіо- і телепередач із приводу проблемної ситуації.

3. Результати контент-аналізу матеріалів ЗМІ.

4. Список ЗМІ, журналістів, репортерів, радіокоментаторів, оглядачів і редакторів, причетних до повідомлень про організацію і проблемну ситуацію.

5. Список та основна інформація про людей і групи, які поділяють стурбованість, інтереси і позиції організації щодо проблемної ситуації (включаючи внутрішні і зовнішні канали інформації, які вони контролюють).

6. Список та основна інформація про людей і групи, які не поділяють стурбованості, інтересу і позицій організації щодо проблемної ситуації (у тому числі внутрішні і зовнішні канали інформації, які вони контролюють).

7. Результати соціологічних досліджень і опитувань громадської думки, що стосуються організації та проблемної ситуації.

8. Графік спеціальних заходів, подій та інші важливі дані організаційного плану, які пов'язані з проблемною ситуацією.

9. Список державних установ, законодавців, інших посадових осіб, наділених виконавчими і законодавчими повноваженнями, що впливають на організацію та проблемну ситуацію.

10. Копії відповідних постанов, законодавчих актів, рахунків, які необхідно сплатити, результатів референдумів, державних друкованих матеріалів та звітів про слухання справ.

11. Копії опублікованих досліджень із питань, що належать до проблемної ситуації.

12. Список важливої довідкової літератури, протоколів, показників із позначенням місць їх зберігання в організації.

Детальний аналіз внутрішніх і зовнішніх факторів у проблемній ситуації служить для піарменів джерелом інформації, на підставі якої вони можуть оцінити сильні (С) та вразливі (В) позиції організації, після чого визначити її можливості (М) і небезпеку (Н) для неї з боку зовнішнього оточення. Мовою фахівців із ПР такий підхід до підсумовування аналізу ситуації дістав назву СВМН-аналізу (англійською мовою «SWOT-аналіз»). Наведені аналітичні змінні дозволяють, наприклад, логічно вибудувати кілька можливих стратегій діяльності організації:

1. СМ-стратегії ґрунтуються на сильних позиціях організації, коли потрібно скористатися можливостями зовнішнього оточення.

2. СН-стратегії також побудовані на сильних позиціях організації, щоб відбити небезпеку з боку зовнішнього середовища.

3. ВМ-стратегії, які намагаються мінімізувати вразливість організації, використовуючи можливості зовнішнього середовища.

4. ВН-стратегії, що являють собою спробу мінімізувати вразливість позицій організації, а також небезпеку з боку зовнішнього середовища.

*Дослідницька робота та її методи.* Процес, як правило, починається з чіткої постановки досліджуваної проблеми. Це можна робити різними способами: скажімо, проблему формулюють у вигляді запитання, це також може бути гіпотетичне припущення про можливий взаємозв'язок між явищами, який потрібно перевірити, а потім зробити теоретичні узагальнення і т.д. Потім йде черговий крок, коли необхідно розробити програму дослідження, уточнити, як саме краще її реалізувати: за допомогою опитування громадської думки, проведення експерименту, глибокого вивчення статистичних даних, перепису населення тощо.

Можна навести приблизний перелік контрольних запитань, якими фахівці з ПР рекомендують скористатися, коли починають вибирати метод дослідження:

1. Яка конкретно група населення (громадськості) повинна вивчатися і як має бути сформована вибірка? У деяких дослідженнях саме аспект визначення потрібної групи населення є найбільш складним питанням. Розумне визначення вибірки може мінімізувати вартість дослідження та оптимізувати точність отриманих результатів.

2. Який тип методики найбільше підходить у даному випадку? Ніколи не потрібно відразу вважати, що якийсь вид соціологічного дослідження, наприклад анкетування, найкращий. Нерідко буває так, що метод фокус-групи або використання даних інших досліджень можуть дати кращі результати.

3. Якщо буде використовуватися соціологічне дослідження, який тип польової роботи буде мати найбільший ефект? У даному випадку необхідно вибрати який-небудь із трьох основних типів: поштове, те-лефонне чи персональне інтерв'ю. Піармен зобов'язаний знати переваги та недоліки кожного з них.

4. Чи рекомендується використання тільки закритих, або тільки відкритих запитань, або ж їх комбінації? Від того, який тип запитань буде обраний, істотно залежить і тип використовуваної анкети.

5. Як буде здійснюватися аналіз даних і в якій формі надаватимуться результати: повний звіт або комп'ютерні таблиці даних як кінцевий продукт.

6. Як швидко можна отримати результати дослідження?

7. Скільки буде коштувати дослідження?

Дослідницька робота в сфері PR охоплює здебільшого два типи досліджень: *формальні і неформальні*.

*Формальні дослідження* передбачають точні методи збирання інформації на основі формування науково визначених репрезентативних вибірок.

Формальні дослідження за своєю методикою поділяються на *якісні та кількісні*. Якісні дослідження (якісний аналіз) – це ті, що базуються на теоретичних ресурсах соціології, індивідуальному досвіді, спостереженнях, аналізі особистих та офіційних документів тощо. Найпоширенішими спеціальними методами якісного аналізу є історіографічний (біографічний) метод, дослідження окремих прикладів, вивчення особистих документів (щоденників), поглиблені інтерв'ю, фокус-групи, панельні дослідження.

Кількісні методи дослідження становить сукупність прийомів, процедур і методів опису, перетворення і отримання нового соціологічного знання, формалізованого на підставі досягнень і методів математики та комп'ютерної техніки. Найпоширенішими методами кількісних досліджень вважаються контент-аналіз, опитування громадської думки та інші типи соціологічних досліджень.

*Неформальні дослідження* проводяться без дотримання певних наукових, загальноприйнятих правил і процедур, що вимагають від дослідника щоразу точно копіювати дослідницький процес. На відміну від формальних досліджень, результати яких можна використовувати для передбачень та прогнозування, неформальні дослідження використовуються виключно для опису конкретних ситуацій.

Різновидами неформальних досліджень є «ненав'язливі» спостереження, експерименти, досліді, які не передбачають втручання в чи-

їсь або якісь справи, журналістські розслідування, комунікаційний аудит, аудит громадської думки, аналіз публіситі тощо.

У таких дослідженнях велику роль відіграють інтуїція та особистий досвід дослідника.

### *3.2.2. Другий етап: планування та програмування*

Метою другого етапу є планування та програмування ПР-зусиль. Ефективне планування значною мірою обумовлюється здатністю керівництва стратегічно мислити, тобто передбачати і формулювати параметри бажаного стану речей у майбутньому, визначати, які сили і фактори будуть сприяти або перешкоджати просуванню вперед, і обирати стратегію наближення до поставленої мети.

ПР-підхід до стратегічного мислення, що зводиться до обов'язків фахівців із ПР заздалегідь передбачити сумарний вплив рішень різних підрозділів на зовнішню громадськість, стає найбільш вагомим. Концепція соціальної відповідальності організації (комерційної, політичної, громадської) передбачає, що піармени мають допомагати керівництву долати загрози з боку зовнішнього соціального оточення, зміцнювати конкурентоспроможність організації і, що найголовніше, захищати найцінніший її капітал – добре ім'я та репутацію.

Стратегічне планування в сфері ПР включає прийняття рішень щодо програмних цілей, ідентифікацію ключових груп громадськості, вироблення регламенту (правил або процедур) вибору та визначення стратегій. Важливою умовою стратегічного планування є узгодження між собою загальної програмної мети, цілей, висунутих щодо кожної групи громадськості, і виробленої стратегії. Завдання полягає в тому, щоб вибрати стратегії, які здатні забезпечити конкретний бажаний результат (саме той, який зафіксований у вигляді мети).

Зазвичай процес планування і програмування передбачає такі основні етапи:

1. Визначення ролі і місії організації. Узгоджуються зміст і обсяг роботи, який потрібно виконати.

2. Визначення ключових ділянок, що потребують змін. Визначають, на чому концентрувати увагу, енергію та інтелектуальні зусилля.

3. Розробка системи індикаторів ефективності. Визначаються фактори, що зазнають вимірювання, і фактори, на підставі яких можуть визначатися цілі.

4. Вибір та уточнення цілей. Визначаються результати, яких необхідно досягти.

5. Підготовка планів дій. Розробляються шляхи досягнення подальших конкретних цілей. При цьому використовуються:

а) Програмування. Встановлюється логічна послідовність дій для досягнення цілей;

б) Складання графіка. Встановлюються терміни виконання заходів та досягнення цілей;

в) Складання бюджету. Визначаються джерела та розподіляються фінансові ресурси, необхідні для досягнення цілей;

г) Розподіл відповідальності. Призначаються відповідальні за кінцеві результати та виконання окремих завдань;

д) Рецензування та доопрацювання. Проект плану апробується та обговорюється, перш ніж розпочати дію.

6. Встановлення контролю. Мова йде про забезпечення контролю за ефективним досягненням цілей.

7. Комунікація. Визначаються внутрішньоорганізаційні канали комунікації, необхідні для досягнення розуміння та підтримки протягом усіх попередніх шести етапів.

8. Реалізація. Забезпечується одностайне схвалення всіма провідними керівниками напрямків негайних і подальших практичних дій і призначення відповідальних за це осіб.

*Заява про місію.* Більшість організацій, чи то у своїх офіційних статутах, чи то на рівні програмних документів, повинні сформулювати заяву про найближчі і перспективні цілі діяльності. Завдання полягає в тому, щоб у стислій формі висловити, для чого власне існує організація. У заяві про місію, як правило, проголошуються соціальні зобов'язання і громадянська відповідальність перед суспільством. У ній можуть також міститися принципи ставлення організації до своїх службовців, різних груп населення, інститутів, до навколишнього природного середовища тощо.

Як правило, місія ПР полягає в тому, щоб допомагати організації у виконанні її загальної місії шляхом:

- накопичення та аналізу інформації про зміни рівня знань, громадської думки та поведінки ключових груп населення;
- здійснення функцій централізованого джерела інформації про організацію, офіційного каналу комунікації між нею та її зовнішньою громадськістю;
- донесення до відома різних груп громадськості важливої інформації, думок, точок зору для того, щоб тримати їх у курсі політики і дій організації;
- координації діяльності, що впливає на зв'язки організації з її власною громадськістю та іншими ключовими зацікавленими групами поза нею.

*Цільове планування.* Цілі є одним із найважливіших елементів процесу планування ПР. Для піармена вони є тими бажаними результатами, яких необхідно досягти при спілкуванні з ключовою групою громадськості. Існує декілька критеріїв, спільних для всіх програмних цілей.

По-перше, цілі потрібно формувати у вигляді положень, кожне з яких має містити один інфінітив (невизначену форму дієслова) та відрізнитися певною специфічною особливістю, що зазнає вимірювання. Наприклад, якщо піармен розраховує, що в результаті виконання ПР-програми громадськість буде поінформована про певний захід, який буде проведено, і що громадськість візьме в ньому участь, він може сформулювати ці цілі так: повідомити про спеціальний захід Х, стимулювати явку на спеціальний захід Х.

Іноді керівники ПР-служб хочуть, щоб кожна сформульована мета підлягала окремому, причому кількісному вимірюванню. У такому випадку сформульовані вище у невизначеній формі цілі можна уточнити і подати в такій редакції: протягом жовтня місяця повідомити про спеціальний захід Х через місцеву щоденну газету, місцеве телебачення та три місцеві радіостанції, щоб забезпечити явку як мінімум 1 500 громадян на спеціальний захід Х, який відбудеться 15 грудня.

Реалізацію наведеної вище першої мети можна оцінити за допомогою моніторингу газетних статей та повідомлень, переданих по телебаченню і радіо, а саме підрахувавши, скільки разів було надруковано або оголошено про спеціальний захід. Наведено вище другу мету



можна виміряти шляхом встановлення реальної явки громадян або кількості проданих безпосередньо під час заходу квитків.

По-друге, в програмах ПР, як правило, використовуються два основних типи цілей: цілі виходу та цілі впливу.

Цілями виходу є розподіл неконтрольованих ЗМІ; розподіл або використання контрольованих ЗМІ.

Цілі виходу, що належать до нижчих категорій в ієрархії цілей, передбачають завдання, які необхідно виконати, а саме: розподілити та поширити програмні матеріали. Ці цілі досить просто класифікувати і визначити кількісно. Їх, наприклад, можна сформулювати так:

- передати по одному прес-релізу в кожний основний канал місцевих засобів інформації: щоденну газету, телестудію і три радіостанції;
- підготувати усні виступи для своїх представників, які забезпечують поширення важливих матеріалів у таких п'яти містах: А, Б, В, Г, Д.

Реалізацію таких цілей легко можна буде перевірити надалі, підрахувавши кількість прес-релізів, дійсно розісланих по каналах інформації, і кількість усних виступів, дійсно зроблених власними представниками. У разі необхідності до цього можна додати і терміни виконання даних видів робіт.

Однак, на жаль, вихідні цілі безпосередньо не пов'язані з фіксацією реального впливу, який програма повинна надати на передбачувану аудиторію. Для отримання такої можливості необхідно переходити до вищих, більш важливих категорій у наведеній ієрархії ПР-цілей.

**Цілі впливу** поділяються на:

- *інформаційні цілі*: експонування повідомлення; розуміння повідомлення; утримання повідомлення в пам'яті;
- *цілі в сфері установок*: формування установки; закріплення установки; зміна установки;
- *цілі в сфері поведінки*: формування поведінки; закріплення поведінки; зміна поведінки.

Цілями впливу їх називають тому, що вони передбачають досягнення певних бажаних змін у середовищі громадськості внаслідок виконання ПР-програм.

Наведемо два приклади можливих інформаційних цілей: підняти (протягом травня місяця) рівень інформованості всіх груп громадськості про час «відкритих дверей» компанії (на 10 %); підняти рівень інформо-

ваності персоналу про нові правила техніки безпеки на заводі (на 50 % протягом трьох місяців проведення кампанії з техніки безпеки).

Настановні цілі спрямовані на модифікацію відношення аудиторії до організації (клієнта), її роботи, продукції чи послуг.

Якщо взяти зовсім нову, яка щойно почала свою діяльність, організацію, то завдання ПР буде полягати в тому, щоб сформувати установки, сприятливі щодо нової організації. Прикладами таких цілей можуть служити: створення громадської установки, сприятливої для нового супермаркету (у 25 % покупців під час святкування відкриття магазину); формування позитивних установок щодо нової політики компанії в сфері пенсійного забезпечення (протягом 1999 р. у 80 % працюючих нині службовців).

Планування такого типу цілей у сфері установок можливе лише для організацій та акцій, які не є об'єктом дискусій, а тому ще не мають по відношенню до себе попередньо сформованих упереджених установок у громадськості. Якщо нові організації або акції негайно викликали реакцію з боку зацікавленої публіки, в цьому випадку доречно говорити про цілі, які пов'язані з закріпленням або зміною установок.

До проблем закріплення або інтенсифікації вже існуючих установок належить така форма настановних цілей. Так, скажімо, якась група громадськості може мати більш-менш позитивні, але слабко виражені установки щодо організації. В такому випадку завдання працівників сфери ПР буде полягати в тому, щоб посилити ці установки за допомогою ініціювання різноманітних акцій, заходів, додаткових зусиль комунікативного характеру. Таку мету, наприклад, можна сформулювати наступним чином: закріпити сприятливу громадську думку про некомерційну організацію (серед 80 % її колишніх донорів протягом березня-травня поточного року).

І, нарешті, останньою формою цілей у сфері установок є зміна вже існуючих (як правило, негативних) установок. Заміна негативних установок позитивними – найбільш складне завдання. Якщо спробувати сформулювати програмну ПР-ціль – змінити негативну установку позитивною, – то вона швидше за все буде виглядати так: змінити (протягом одного року) існуючі сьогодні негативні установки і недобррозичливість щодо організації (у 20 % її колишніх і нинішніх клієнтів).

*Поведінкові цілі.* Як і модифікація установок, модифікація поведінки може передбачати формування або стимулювання нової поведінки, закріплення або інтенсифікацію існуючої сприятливої поведінки, зміну негативної поведінки групи громадськості щодо організації.

Наприклад, для формування нової поведінки можуть бути поставлені такі цілі: домогтися прийнятності нових правил техніки безпеки (у 75 % персоналу організації); переконати (60 %) громадян віком понад 50 років регулярно обстежуватися для профілактики ракових захворювань шлунка.

Для закріплення або інтенсифікації існуючих зразків позитивної поведінки може приймати вид наступних цілей: переконати (30 %) водіїв приватних засобів транспорту регулярно користуватися ременем безпеки; стимулювати посилення (на 50 %) активності членів громадської організації щодо відвідуваності громадських заходів.

Постановка цілей, спрямованих на зміну негативних зразків поведінки, може, приміром, включати такі формулювання: відрадити громадськість від ідеї знесення пам'ятника в міському парку (20 % місцевих жителів); сприяти відмові від куріння в робочих приміщеннях організації (80 % співробітників).

У кожне з наведених положень можна включити відповідні часові показники.

Приклади використання принципу управління на основі поставлених цілей показують, що цей підхід до планування дозволяє постійно перевіряти й оцінювати як хід реалізації ПР-програм організації в цілому, так і ПР-зусиль кожного її структурного підрозділу.

При цьому особливе значення має те, що включені в цільовий план кількісні й часові показники можуть і повинні бути об'єктом контролю і постійного вивчення.

**Програмування.** У практиці ПР стратегія належить переважно до питань загальної концепції, підходу або генерального плану розробки програми досягнення намічених цілей. Тактика ж стосується оперативного рівня: реальних подій, засобів інформації і методів, які плануються і послідовно використовуються для реалізації стратегії. В теорії і практиці ПР питання тактики, за допомогою якої реалізується стратегічний план організації, для піарменів набуває форми розробки програми дій або програмування складових елементів послідовного розгортання

зв'язків із різними групами громадськості для втілення в життя соціальної місії організації.

Існує певний перелік елементів, які завжди потрібно брати до уваги в процесі програмування ПР-діяльності. Ці елементи містять:

1. Визначення теми програми дій та підготовку звернень, адресованих групам громадськості.
2. Визначення змісту дій та характеру спеціальних заходів, до яких має вдатися організація.
3. Визначення засобів інформації (підконтрольних або неконтрольованих), які будуть використані для комунікації з групами громадськості.
4. Вибір принципів ефективної комунікації.

### *3.2.3. Третій етап: дія та комунікація*

На третьому етапі ПР-програм узгоджуються та реалізуються усі дії та комунікації. Гарольд Берсон звертає увагу на нову соціальну ситуацію, яка актуалізувала питання органічного поєднання того, що організація робить, з тим, що вона говорить. Сучасний рівень розвитку засобів комунікації вимагає майже миттєвої реакції на суспільні запити. Дистанція між повідомленням і поведінкою скорочується настільки, що ці акти відбуваються практично одночасно.

**Діяльнісна складова реалізації програми.** Якщо якась подія створила проблему, обов'язково потрібно щось зробити для її вирішення. Іншими словами, для нейтралізації впливу першоджерела, що спричинив проблему, необхідні коригуючі ПР-акції.

До подібного роду акцій можуть відноситися зміни в політиці, в процедурах прийняття рішень, що не допускають безвідповідальних заяв та їх негативних наслідків, поліпшення якості продукції, послуг, трансформація загальної лінії поведінки керівництва організації різних рівнів. Ці зміни мають бути підпорядковані завданню досягнення стратегічних цілей організації, а також задоволенню потреб різних груп її зовнішньої громадськості.

При виконанні програм піармени широко використовують метод створення *спеціальних подій*. Вони закладають створення подій у програми, щоб ініціювати новини, особливо в тих випадках, коли по-

всякденна діяльність організації не створює достатньої кількості нової інформації. Тому програми повинні бути орієнтовані на подію. «Центральна подія, – зазначає Г. Гендрікс, – може зробити програму більш цікавою, ефективною і такою, що заслуговує уваги преси. Щоб вдаліше подати імідж клієнта в очах громадськості, ця подія має бути суттєвою, як правило, серйозною й організованою в інтересах громадськості. Найвищої ефективності досягають тоді, коли подія приваблює велику кількість людей і передбачає присутність хоча б однієї іменитості».

Суть методу створення спеціальних подій неважко уявити на прикладі діяльності того ж Е. Бернайза з організації святкування ювілею Едісона. Він, зокрема, підкреслював, що вислів Наполеона – «Обставини? Я роблю їх!» – дуже вдало передає сутність роботи радника з питань ПР.

Переваги спеціальних подій над спонтанними подіями полягають у такому:

- спеціальні події більш драматизовані. Наприклад, телевізійні дебати кандидатів, на відміну від звичайної зустрічі з виборцями або виступів, які готуються щоразу окремо, можуть плануватися так, щоб містити елементи несподіванки (зокрема, резервування запитань, які потім можна буде несподівано поставити);

- спеціальні події, якщо вони плануються для широкого оприлюднення, швидше розповсюджуються і жваво запам'ятовуються. Щоб вони перетворилися в новину і драматизували інтерес, спеціально підбираються їх учасники;

- при бажанні спеціальні події можна повторити, посиливши таким чином враження від них;

- на створення спеціальних подій потрібні кошти, тобто завжди хтось зацікавлений в оголошенні, перебільшенні, рекламуванні і розхвалюванні їх як подій, що заслуговують уваги і довіри. Тому вони заздалегідь рекламуються і відтворюються для того, щоб повернути вкладені кошти;

- спеціальні події, якщо вони плануються для того, щоб їх зрозуміли, і є більш зрозумілими, а тому й переконливими. Навіть якщо ми не здатні глибоко осмислити якості кандидата або розібратися в складних проблемах, то принаймні ми зможемо оцінити ефективність

телевізійної передачі. Як приємно спостерігати такі політичні явища, які ми в змозі розуміти;

- спеціальні події більш «соціабельні», про них більше говорять, вони доступніші для спостереження, їх проведення планується для нашої зручності;

- нарешті, вони сприяють виникненню інших спеціальних подій.

До ПР-акцій або спеціальних подій (заходів), що широко використовуються у практиці, можна віднести:

- спеціальні дні, вечори, тижні, місячники;
- торговельні шоу, експозиції, виставки, ярмарки, фестивалі;
- зустрічі, семінари, «круглі столи», конференції, з'їзди;
- симпозіуми, конгреси, народні віче;
- річниці, ювілеї, знаменні дати;
- спеціальні нагороди, привітання, проводи на пенсію;
- дні відкритих дверей, екскурсії по підприємству, зустрічі з ветеранами;
- мітинги, публічні дебати, тематичні вечори;
- колективні обіди, вечері, кава, чай, банкет, фуршети;
- змагання, вікторини;
- паради, конкурси краси;
- події і заходи, організовані спонсорами для громадськості;
- спонсорські премії, іменні стипендії, пожертви;
- створення благодійних та просвітницьких фондів;
- прийоми, презентації, концерти та театральні турне;
- візити, спеціальні поїздки як нагорода за особливі заслуги;
- пікніки, виїзди на природу;
- виставки дарів природи, самостійно вирощених квітів, продукції присадибних ділянок;
- церемонії відкриття нових будівельних майданчиків, закладка першого каменя в фундамент;
- демонстрації готової продукції, пересувні експозиції;
- візити заслужених та видатних людей, церемонії зустрічей і проведів;
- вибори офіційних посадових осіб;
- звіти про вирішення проблем, повідомлення статистичних даних;

- оголошення результатів опитувань громадської думки, соціологічних досліджень;
- церемонії відкриття фестивалів, спартакіад та інших масштабних заходів;
- оголошення нових призначень на відповідальні пости; проголошення нового політичного курсу, програм, змін у політичному курсі, програмах діяльності;
- повідомлення, прес-конференції з приводу важливих подій у житті і діяльності організації, окремої особи; ПР-персоналії (олімпійські чемпіони, «міс чарівність» тощо);
- посвяти;
- випускні шкільні вечори, шкільні збори, концерти;
- олімпіади;
- танцювальні вечори, дискотеки, бали;
- кінофестивалі, демонстрації мод;
- виставки свійських тварин (собак, кішок, птахів);
- спортивно-оздоровчі заходи, туристичні походи, лижні прогулянки, аматорські змагання, зустрічі з відомими спортсменами, ветеранами спорту;
- колективне відвідування музеїв, виставок, концертів, театральних вистав;
- зустрічі з видатними людьми, церемонії роздачі автографів;
- участь у громадських заходах, благоустрій парків, вулиць, дитячих майданчиків тощо;
- догляд за людьми похилого віку;
- публічні слухання, зустрічі з депутатами, зустрічі та конференції за участю лідерів громадської думки;
- спеціальні освітні програми: як бути ощадливим, здоровим тощо;
- спеціальні програми для політичних лідерів;
- урочисті події, святкування державних, національних, релігійних свят, тематичні заходи та святкування національних історичних подій;
- заходи щодо вшанування дат історії та культури інших країн і народів.

Якщо зміст організованих подій, масштаби, склад їх учасників та запрошених гостей такі, що самі по собі заслуговують бути новою, то, безсумнівно, засоби масової інформації не можуть обійти їх

мовчанням. Вони дістають висвітлення у вигляді репортажів із місця подій, фотоматеріалів, витягів із прес-релізів, де неодмінно будуть згадані ініціатори спеціальної події, тобто організація дістане заслужене позитивне висвітлення.

Комунікаційну складову реалізації програми буде розглянуто окремо у наступному розділі.

### *3.2.4. Четвертий етап: оцінювання ПР-програми*

На останньому, четвертому, етапі відбувається оцінювання програми. Як оцінити ефективність (особливо, які застосовувати критерії ефективності) реалізованих програм? Зрозуміло, що ефективність ПР-програм вимірюється спеціальною системою показників, які перш за все фіксують зміни в настроях громадськості, її ціннісних орієнтаціях, ставленні до організації та ін.

«Оціночне дослідження» є систематичним використанням певних процедур аналізу для оцінювання концепції, плану, реалізації та рентабельності ПР-програм соціального втручання в ситуацію. Американські фахівці Пітер Россі та Говард Фріман, наприклад, так окреслюють коло принципових питань, які в першу чергу зазнають оцінювання:

#### *1. Концептуалізація програми і плану:*

Який загальний обсяг та окремі складові цільової програми, розрахованої на ті чи інші групи населення? Чи відповідає розроблена програма передбаченим цілям; чи існують чіткі, вагомі докази на користь її схвалення; чи містить вона можливості якомога ефективнішого подання громадськості?

Яка вартість поточних і проєктованих витрат на її реалізацію і як це відіб'ється на доходах та ефективності діяльності організації?

#### *2. Моніторинг та підзвітність реалізації програми:*

Чи спрямована програма на конкретне населення чи на точно визначену територію? Чи будуть зусилля, заплановані з метою впливу на конкретні об'єкти, докладатися відповідно до розробленого плану?

#### *3. Оцінка реалізації програми: вплив і ефективність:*

Чи є програма достатньо ефективною, щоб досягти намічених цілей? Чи не існує можливості пояснити результати реалізації програми дією деяких інших, альтернативних процесів, не передбачених про-



грамою? Чи не спровокує програма будь-які несподівані наслідки? Яка вартість надання послуг та пільг учасникам програми? Чи забезпечує запропонована програма більш ефективне використання наявних ресурсів порівняно з ймовірними альтернативними шляхами їх застосування?

Дослідники сфери ПР, як правило, виділяють такі *рівні (етапи) оцінювання ПР-програми*: підготовка критеріїв оцінювання плану програми; оцінювання ходу реалізації програми; оцінювання результатів виконання програми. Розглянемо їх більш докладно.

*Підготовка критеріїв оцінювання ПР-програми.* Перший крок цього етапу пов'язаний із з'ясуванням ступеня повноти базової інформації, необхідної для розробки програми. Під час виконання програми піармени нерідко зустрічаються з випадками, коли виявляється, що на етапі аналізу проблемної ситуації не були враховані або взагалі відсутні важливі вихідні дані. Постійне відстеження і фіксація подібних фактів якраз і є оцінкою адекватності вихідної інформації, використовуваної для розробки плану ПР-програми.

Другий крок спрямований на визначення дій організації, встановлення відповідності цим діям стратегії і тактики ПР-програми і поширюваних інформаційних повідомлень. Тобто передбачається оцінювання досягнення міри відповідності змісту повідомлень змісту практичних дій.

Це особливо помітно в сфері політичного життя. Наприклад, відповідальні за розробку програми виборчої кампанії повинні постійно вивчати заяви свого кандидата під час виступів, телевізійних дебатів із точки зору реагування на них засобів масової інформації та бажаної поведінки виборців під час чергового голосування. Вони, зокрема, повинні з'ясовувати, чи відповідає зміст повідомлень турботам і сподіванням людей, чи викликали вони інтерес з боку засобів інформації? Чи була комунікація акуратною, своєчасною і відповідною громадськості, на яку розраховувалася? Чи сприяли організовані заходи та коригуючі дії потребам реалізації програми? Чи все було зроблено? Чи була ефективною комунікаційна складова, чи посилювала вона ефект діяльнійшої складової програми? Саме ця фаза (етап) оцінювання потребує аналізу з точки зору того, якою мірою програма відповідає вимогам не стільки прогнозованої ситуації, скільки тієї, що реально складається.

Особливо важливим стає контент-аналіз друкованих текстів виступів, повідомлень, рекламних кліпів, листівок та інших матеріалів для з'ясування їх відповідності зусиллям із виконання програми в змінених умовах, а також розробленому плану дій. Отримані результати контент-аналізу допомагають піарменам, з одного боку, вносити корективи в заходи щодо реалізації програми, а з іншого, – робити переоцінку стратегії і тактики.

На доповнення до таких звичних даних, як назви засобів інформації, їх типи, «радіус дії», обсяг і характер поширюваної через них інформації, тепер часто використовуються комп'ютеризовані бази даних, що дозволяють встановити джерела, які цитуються, з'ясувати ключові положення змісту повідомлень, дізнатися імена журналістів або публіцистів, які готували матеріали, розкрити суть положень, спрямованих проти інших організацій або протилежних точок зору, і багато іншого. Нинішні фахівці з питань контент-аналізу зазначають, що у свої комп'ютерні програми вони можуть закладати до 40 змінних, які допомагають здійснити багатофакторний аналіз змісту повідомлень залежно, наприклад, від місцевості, типів трактування, характеристик аудиторій і навіть репортерів і публіцистів.

Нарешті, останнім кроком у підборі методів оцінювання є визначення критеріїв встановлення якості подання повідомлень і експонування інших елементів програми. Говорячи про цільове планування, ми вже відзначали, що оцінювання цілей інформаційного плану передбачає вимірювання трьох факторів: експонування повідомлення, його розуміння і запам'ятовування.

Експонування повідомлення, як правило, оцінюється шляхом визначення загальнонаціональних або місцевих каналів масової інформації, через які воно оприлюднюється, та відстеження фактичного його подання засобами інформації. Експонування можна також виміряти, підрахувавши кількість повідомлень і встановивши розмір аудиторії, яка могла б їх сприйняти (прочитати, побачити або почути). Індикатором експонування повідомлення можуть послужити і дані про те, скільки людей були присутні на заході, брали участь у зборах або мітингу тощо.

Рівень розуміння повідомлення або хоча б потенційна можливість його зрозуміти здебільшого визначається за допомогою формул пе-

ревірки читабельності повідомлень, використовуваних у ПР-програмах. Як правило, для цього використовують тестові форми перевірки.

Американські фахівці пропонують також методи визначення рівня сприйняття текстів на слух. Прикладом може послужити формула легкості сприйняття на слух.

Зрозуміло, запропоновані методи визначення читабельності та сприйняття текстів на слух дозволяють вивести лише загальні індикатори рівня розуміння повідомлень цільовими групами громадськості. Адже, крім усього іншого, на розуміння текстів істотно впливають жаргон, технічні терміни, діалектизми та інші фактори, яких не беруть до уваги в таких формулах.

Отже, критерії оцінювання ПР-програми на етапі її підготовки є сукупністю суб'єктивних і об'єктивних оцінок: по-перше, повноти та відповідності вихідних даних, необхідних для ґрунтовної її підготовки, по-друге, організації і змісту програмних матеріалів, по-третє, відповідної «упаковки» і подачі програмних матеріалів. Подальший етап оцінки пов'язаний вже з визначенням ефективності реалізації ПР-програми.

*Оцінювання ходу реалізації ПР-програми.* Розглянемо критерії та деякі методи оцінювання комунікаційної складової реалізації ПР-програми.

Процес оцінювання в даному випадку починається з ведення повних записів кількості підготовлених або поширених повідомлень. Тут враховуються всі листи, прес-релізи, оголошення та інші типи підготовлених і розісланих друкованих матеріалів. Повинна також вестися реєстрація кількості оголошених промов, виступів по радіо і телебаченню та іншого роду експонування.

Скільки б не було створено та надіслано повідомлень, але тільки та їх кількість, яка була поширена засобами масової інформації, визначає, чи мали цільові групи громадськості можливість ознайомитися з ними.

Наступним кроком у процесі реалізації програми буде визначення кількості представників цільової громадськості, які отримали повідомлення. У даному випадку потрібно чітко розрізняти дві категорії аудиторій: загальну і ефективну. Загальна аудиторія охоплює всіх потенційних читачів, слухачів, глядачів чи відвідувачів, які могли дізнатися про повідомлення. Ефективна аудиторія включає тільки тих, хто

належить до цільових груп громадськості та на кого спеціально розраховане повідомлення.

Третім кроком у процесі оцінювання реалізації програми є визначення кількості людей, які фактично дізналися про зміст повідомлення.

При дослідженні радіо- і телеаудиторії користуються такими чотирма основними методами:

1. Щоденник.

2. Електронний лічильник. Метод лічильника дозволяє вести електронні записи користування домашніми радіо- і телеприймачами, фіксувати хвилі, канали і час протягом доби.

3. «Живий» лічильник. Починаючи з 1987 р. американські компанії, що займаються підрахуванням кількісного складу аудиторії людей, стали використовувати більш сучасні методи, щоб точніше підраховувати радіослухачів і телеглядачів. У будинку, підключеному до мережі дослідження, кожен член родини має власну кнопку, яку натискає, коли дивиться телевізор. Лічильник фіксує, хто в родині і яку саме програму дивиться, а інформацію про це посилає по телефонних лініях у головний комп'ютер.

4. Телефонне інтерв'ю. До цього методу вдаються під час трансляції певної програми, або відразу ж після її закінчення, щоб з'ясувати розмір та склад її аудиторії.

Наведені вище методи вивчення читацької аудиторії, слухачів і глядачів нерідко використовуються піарменами, щоб оцінити хід реалізації своїх програм. Однак такі дослідження ще не здатні подати повну картину того, як насправді виконання ПР-програми вплинуло на цільові групи аудиторії.

Оцінювання результатів виконання ПР-програми покликане документально довести, якою мірою були реалізовані цілі щодо кожної групи пріоритетної громадськості, передбачені загальним планом програми. Говорячи про цільове планування у сфері ПР, ми підкреслювали, що основне місце тут відводиться цілям впливу, серед яких – цілі інформаційного порядку та цілі в сфері установок і поведінки.

Оцінюючи результати виконання ПР-програми, перш за все, необхідно з'ясувати, що саме люди запам'ятали з тих повідомлень, які поширювалися організацією при втіленні програми в життя.

Рівень поінформованості про проблему часто стає вирішальним фактором, що впливає на зацікавленість і мотивацію людей, а це, в свою чергу, спонукає їх до дії. Безумовно, дуже важливо знати, з яких саме джерел люди отримали інформацію про організацію. Щоб виявити зміни, що відбуваються у змісті та характері поінформованості і знань людей, потрібно з певною періодичністю проводити порівняльні дослідження однієї і тієї ж групи людей або контрольної групи, що не належить до цільових груп організації.

Більш високим рівнем оцінювання виконання ПР-програми є визначення кількості людей, що змінили свої установки.

І, нарешті, оцінювання результатів виконання ПР-програми пов'язана з питанням підрахування кількості людей, що змінили свою поведінку і почали діяти бажано. Оцінюючи вплив ПР-програми на поведінку громадськості, вдаються до методів прямого і опосередкованого дослідження. До прямих можна віднести підрахування кількості тих, хто взяв участь в організованих заходах, прийшов на мітинг, зателефонував або надіслав лист із конкретного питання в організацію, та інші види спостереження за вчинками і діями людей. Такого роду прямі спостереження не потребують звернення до спеціальних дослідних організацій, розробки особливих соціологічних методик. До методів опосередкованого спостереження за змінами в поведінці людей можна віднести, наприклад, реєстрацію та звіти про прийом громадян установами й організаціями з відповідних питань, спостереження за типом тих, якими користуються в музеях, а саме, коли популярність якогось експоната визначають за стоптаністю підлоги біля нього, або коли популярність якоїсь книги або інформації встановлюють на основі формулярів читачів бібліотеки.

Однак узагальнюючим показником ефективності реалізації ПР-програм зазвичай є фіксація кількості людей, які відгукнулися на заклики організації і реально продемонстрували очікувану лінію поведінки. Такими результатами в ряді випадків можуть бути: кількість тих, хто кинув палити через виконання програми боротьби з цією шкідливою звичкою, зниження народжуваності в результаті реалізації освітніх програм планування сім'ї (програми, які вже довгий час ініціюються ООН) і т.д.

У сфері політики таким узагальнюючим показником нерідко вважається досягнення запланованої політичної мети або фактичне

вирішення певної гострої проблеми: перемога на виборах або при проведенні референдуму (програма виборчої кампанії), прийняття або відхилення будь-якого законодавчого акта (програма лобіювання), збирання очікуваної кількості коштів (програма кампанії зі збирання коштів).

### **Контрольні запитання**

1. Паблік рилейшнз як особливий вид управління.
2. Теорія управління ПР та складові процеси.
3. Загальні характеристики об'єктів ПР-управління.
4. Функції ПР-управління.
5. Психологічні функції ПР-управління.
6. Стратегічне планування.
7. Проблеми у сфері ПР та шляхи їх визначення (формулювання проблеми, аналіз ситуації).
8. Дослідження у плануванні стратегії.
9. Технологічні особливості планування і програмування ПР-кампаній.
10. Основні етапи стратегічного планування. Заява про місію.
11. Цільове планування (цілі виходу, цілі впливу). Програмування.
12. Діяльнісна складова реалізації програми.
13. Проведення організаційно-представницьких заходів.
14. Організація акцій і ефективних комунікацій як засоби реалізації ПР-програми.
15. Організація спеціальних подій як технологічна проблема ПР: прийоми і презентації, конференції, круглі столи, дні відкритих дверей, виставки, експозиції.
16. Використання реклами та виставок у цілях ПР.
17. Складові процеси оціночного дослідження (підготовка критеріїв оцінювання ПР-програми, оцінювання ходу реалізації ПР-програми, оцінювання результатів виконання ПР-програми). Інтерпретація результатів оцінювання ПР-програми.
18. Менеджмент ПР: технологічні особливості оцінювання ходу реалізації і основних результатів ПР-програми.

## 4. КОМУНІКАЦІЇ В ПР. РОБОТА ІЗ ЗАСОБАМИ МАСОВОЇ ІНФОРМАЦІЇ

### 4.1. Сутність, етапи та елементи комунікації

На сучасну людину впливає величезна кількість інформації. У такому заха́раченому повідомленнями середовищі доводиться вести конкурентну боротьбу із засобами комунікації, якими користуються піармени. Їх завдання, по-перше, полягає в тому, щоб привернути до себе увагу аудиторії. По-друге, стимулювати інтерес до змісту своїх повідомлень. По-третє, виробити бажання цільових груп громадськості діяти відповідно до повідомлень. І, по-четверте, спрямувати дії тих, хто відгукується на повідомлення. Як бачимо, комунікація – це двосторон-ній процес обміну повідомленнями (сигналами), що базується на загальноновизнаних поняттях і зумовлений змістом взаємовідносин комунікаторів А і Б, а також і соціальним оточенням.

Повідомлення або сигнали надсилаються, як правило, з метою інформування, інструктування або переконання тих осіб, об'єктів, на яких розраховані ці повідомлення. Але при цьому кожне таке завдання має деякі особливості. Наприклад, процес інформування містить такі етапи: 1) залучення уваги до комунікації; 2) досягнення сприйняття повідомлення; 3) інтерпретацію повідомлення у заздалегідь передбаченому вигляді; 4) збереження інформації для подальшого використання. Інструктування як процес із великими вимогами додає ще один етап:

5) стимулювання активного навчання та практичних дій. Процес переконання поширюється далі, додаючи шостий етап: 6) сприйняття зміни (готовність до дії відповідно до бажання або точки зору відправника звернення). В запропонованій моделі комунікації особливе значення мають два елементи: а) етап кодування (повідомлення, підготовлене джерелом – комунікатором А, має бути перекладено на певну мову і наділено тому, хто приймає повідомлення – комунікатору Б); б) етап розкодування (перш ніж розпочати дію, той, хто приймає повідомлення, повинен його інтерпретувати, розшифрувати).

Саме на цих етапах процесу комунікації виникає безліч колізій у досягненні взаєморозуміння між джерелом повідомлення та його адресатом.

Розглянемо процес комунікації та його елементи.

*Відправник (джерело) повідомлення.* Це центральний суб'єкт, який ініціює комунікаційний процес. Джерелом повідомлення (інформації) може бути політик, що публічно виступає з промовою, партійна організація, яка поширює прес-реліз або влаштовує конференцію, презентацію тощо.

У відправника (джерела) повідомлення зазвичай задалегідь складається уявлення про те, як його інформація має бути сприйнята. Однак, незважаючи на це, немає ніякої гарантії, що одержувач інформації зрозуміє відправника саме так, як останній того бажає. У більшості випадків, скажімо, під час оголошення промови, оратор має відносно обмежені можливості вплинути на інтерпретацію свого повідомлення. Він може, звичайно, використовувати будь-які жести, тональність голосу, наголос на окремих важливих положеннях, але чи зрозуміє аудиторія те, що він хотів довести, повірить чи не повірить йому, залежить від багатьох факторів.

Найбільш важливими серед них є якісні характеристики джерела повідомлення: його статус, надійність, кваліфікація. Обізнаність аудиторії про статус, надійність і загальновизнану кваліфікацію оратора впливає як на перше сприйняття цінності інформації, «вагомість» повідомлення, довіру до нього, так і на тривалість впливу на аудиторію. Узагальнюючи сказане, можна певною мірою стверджувати, що «більшу вагу мають люди, а не слова».

Іншим важливим фактором, що впливає на процес комунікації, силу впливу повідомлення оратора, є загальна ситуація, тема повідомлення і час його оприлюднення.

І, нарешті, ще одним дуже важливим чинником ефективності комунікації, того, чи правильно зрозуміє оратора аудиторія, є фактор кодування повідомлення.

*Кодування.* Справа в тому, що початковий задум оратора, ідею, яку він хоче донести до аудиторії, потрібно перекласти на мову комунікації, тобто мову, зрозумілу для конкретної аудиторії. Якщо взяти, наприклад, мову політичного діяча, його вихідна ідея (задум) може стати предметом переробки, інтерпретації як мінімум трьох кодувальників.



1. Політичний діяч може звернутися до фахівця з написання промов (спічрайтера) з проханням викласти свої ідеї в письмовій формі. Спічрайтер, який виступає в ролі кодувальника, з самого початку повинен чітко усвідомити, що саме має на увазі політичний діяч, в чому полягає сенс його повідомлення, а потім вже перевести все на мову, зрозумілу аудиторії.

2. Далі, написана промова має бути викладена (закодована) у формі прес-релізу. В такому випадку кодувальник, а ним може бути інша людина, наприклад, прес-секретар, вибирає з тексту написаної промови те, що, на його думку, є найбільш істотним, і передає це в засоби масової інформації для публікації в стислому вигляді.

3. Редактор газети може взяти поданий прес-реліз і, перед тим як надрукувати, переробити його з урахуванням ментальності групи населення, що має найбільше значення для даної газети.

Таким чином, ідею, яку спочатку мав на увазі політик, тричі передадуть по ланцюжку і оброблять, перш ніж вона дійде до справжнього отримувача (аудиторії, на яку розраховувалася). І всякий раз конкретний кодувальник (спічрайтер, прес-секретар, редактор) внесе щось своє, суб'єктивне, в ідею політика.

*Повідомлення.* Після того, як кодувальники осмислили ідеї відправника (джерела) і перевели їх на мову, зрозумілу одержувачу, ці ідеї потрібно передати у формі повідомлення. Повідомлення можна зробити за допомогою різних засобів комунікації: виступу, газети, прес-релізу, прес-конференції, радіорепортажу, телевиступу, зустрічі віч-на-віч.

Фахівці продовжують сперечатися про те, що являє собою повідомлення (message). Існує щонайменше три найбільш поширені точки зору.

1. Повідомлення – це зміст інформації. Тобто вважається, що зміст комунікації, те, що повідомляється, і є повідомленням. Основне тут те, що становить сенс статті, виступу тощо. При цьому не важливо, в якому середовищі, за допомогою яких засобів було зроблено повідомлення, і хто саме його зробив.

2. Повідомлення – це середовище (medium). З цієї точки зору змістовна сторона комунікації має мало спільного з повідомленням. Головне – це де і як здійснюється комунікація, які засоби для цього використовуються. Подібні твердження здебільшого спираються на той факт, що з настанням епохи телеполітики люди, що стежать за перебі-

гом подій по телебаченню, здатні легко зрозуміти суть справи, особливо не заглиблюючись у зміст виступів, аргументацій тощо. Доказом тому може служити популярність політичних лідерів, які є майстрами телеімпровізацій, які вміють використовувати телеефекти для того, щоб справити потрібне враження на аудиторію, зміцнити свою популярність.

3. Повідомлення – це особистість. Прихильники такого підходу вважають, що ключовим моментом повідомлення виступає не зміст або середовище поширення інформації, а сам промовець. Наприклад, майстром переконувати був А. Гітлер. Він вдавався скоріше не до поглиблення змісту своїх виступів, а до вдосконалення форми і стилю їх подання. Його маніакальна помпезність та жестикуляція впливали на настрій людей, доводячи натовп до нестями. Тобто А. Гітлер як персона був головним елементом комунікативного повідомлення.

*Декодування.* Починаючи роботу, декодувальник має повністю зрозуміти сенс повідомлення. Якщо повідомлення малозрозуміле або ж декодувальник не впевнений у надзавданні, яке воно покликане виконати, то залишається мало шансів, що дії, до яких потім вдасться отримувач, будуть саме такими, яких очікував відправник (джерело) повідомлення.

Те, як одержувач розшифрує повідомлення, значною мірою залежить від особистого сприйняття людини. Тобто ключ до ефективної комунікації обумовлений тим, як адресат розглядає повідомлення і розуміє його. Завжди необхідно пам'ятати, що кожній людині властива упередженість; неможливо знайти двох людей, які б абсолютно однаково сприйняли повідомлення. Особиста упередженість пояснюється дією багатьох факторів, зокрема, стереотипів, символів, семантики, тиску групи, до якої належить індивід, і особливо такої складової сучасної політики, як засобу масової інформації. Стисло розглянемо дію цих факторів.

Нині кожна людина живе і діє у світі стереотипних образів. Наприклад, такі образи-поняття, як номенклатура, клан, еліта, бізнесмен, «новий українець», олігарх, мафія, ветеран, пенсіонер, робітники, фермери і тисячі інших, викликають у людей певні почуття. Представники тих чи інших політичних течій, партій теж сприймаються на підставі сформованих стереотипів. Серед них: комуністи, націоналісти, патріо-

ти, зрадники, ліві, центристи, праві, екстремісти, партія влади тощо. Хочемо ми того чи ні, але всі ми стали жертвами таких стереотипів.

Піднятий догори стиснутий кулак, розведені у вигляді літери «V» пальці, свастика, червона зірка, тризубець – все це у більшості людей викликає ті чи інші емоції. Розташовані в певному порядку символи можуть виступати ефективними елементами переконання. Згадаймо кольори передвиборної боротьби політичних кандидатів в Україні.

У ПР-діяльності для ефективного впливу на людей потрібно вміти використовувати точні слова і поняття. Це велике мистецтво, оскільки нерідко одні й ті самі слова різними людьми сприймаються по-різному.

Група, до якої належить людина (peer group), часто впливає на прийняття ним рішень. Під час одного широко відомого в соціальній психології експерименту студентів попросили показати найкоротшу з трьох різновеликих ліній. Хоча лінія Б, поза всяким сумнівом, була найкоротшою, всіх студентів в аудиторії, за винятком одного, заздалегідь попросили сказати, що лінія В є найкоротшою. Мета тесту полягала в тому, щоб з'ясувати, чи погодиться цей студент із думкою своїх товаришів по групі. Статистика показує, що при проведенні абсолютної більшості подібних тестів студенти, до яких не зверталися з проханням, також вказували на лінію В, тобто тиск групи переважав.

Вже давно доведено на практиці, що люди сприймають навколишнє соціальне середовище через призму засобів масової інформації, ґрунтуючись на прочитаному, на тому, що почули по радіо або побачили по телевізору, особливо не піклуючись про те, щоб заглиблюватися в проблему і самостійно перевіряти факти і правдивість інформації, яка надходить по каналах ЗМІ.

*Одержувач (адресат) повідомлення.* Комунікації не буде, якщо повідомлення не досягне передбаченої аудиторії громадськості і не спричинить потрібної реакції у одержувачів.

Повідомлення може призвести до декількох різних наслідків:

- Змінити установки, тобто загальну орієнтацію людини на певний соціальний об'єкт. Однак таке трапляється вкрай рідко, оскільки зміна установок – процес досить складний.

- Кристалізувати установки. Це найбільш поширений наслідок. Часто послання може вплинути на таку поведінку аудиторії, до якої вона була внутрішньо готова, не діставало лише додаткового поштовху ззовні.

- Викликати сумніви. Передане повідомлення здатне змусити одержувачів змінити свою точку зору. Переконали повідомлення може поставити під сумнів думку людей з якої-небудь проблеми.

- Не викликати ніяких наслідків. Нерідко комунікація закінчується нічим.

Для процесу комунікації особливе значення має *зворотний зв'язок*. Комунікатор повинен знати реакцію адресата, щоб переконатися, що його інформація дійшла, з'ясувати, як вона вплинула, і в разі необхідності змінити подальшу комунікацію. Критерієм ефективності дії ко-мунікації можуть служити, скажімо, кількість телефонних дзвінків, листів, що надійшли після поширення повідомлення, або кількість го-лосів, відданих виборцями політику, коли він балотувався на виборах.

*Зміст взаємин.* Комунікація здійснюється за наявності певних особистісних відносин, що склалися між комунікаторами. Характер цих відносин може бути різним, наприклад: близькі – між друзями; інти-мні – між подружжям; формальні – між колегами-товаришами по службі; конфліктні – між політичними конкурентами; ворожі – між непримиренними супротивниками тощо. Взагалі, за твердженням вчених, комунікативні взаємини будуються на чотирьох основних принципах: 1) емоційних почуттях, холодних розрахунках і формалізмі; 2) інтимності та схожості; 3) безпосередності та симпатії; 4) домінуванні-підпорядкованості. Зрозумі-ло, все це не може не впливати на процес комунікації.

*Соціальне оточення.* Комунікація впливає на соціальне оточення і відчуває його вплив. Здійснюючи процес комунікації, ми постійно апелюємо до соціального досвіду, соціальних норм і цінностей людського співтовариства, враховуючи конкретний стан економічних, політичних, а можливо, і міжнародних умов. Отже, проаналізовані складові частини комунікативної моделі прості, будуються на здоровому глузді і завжди залишаються стійкими, які б нові технічні засоби інформації ми не використовували.

#### **4.2. Комунікаційна складова реалізації ПР-програми**

Організовані заходи та спеціальні події виступають головним засобом реалізації програми, будучи в той же час лише підводною частиною ПР-айсберга. Комунікація – це переважно видима частина, що

служить каталізатором інтерпретації та підтримки запрограмованих дій. Спираючись на теорію комунікаційного процесу, докладніше зупинимося на принципах застосування цієї теорії на практиці, під час реалізації ПР-програми.

**Складання повідомлення.** Під час реалізації програми першими елементами комунікаційного процесу є її тема (основна ідея, лейт-мотив) та інформаційні повідомлення, які своїм змістом повинні охоплювати мету програми і бути ретельно складеними та узгодженими з кожною із запланованих акцій або спеціально організованою подією.

Основна ідея чи тема програми – це здебільшого стійка думка (формулювання), яка має бути привабливою і запам'ятовуватися. Найкращою формою подання теми є коротке гасло чи вислів, що складається не більше ніж із п'яти слів. Зрозуміло, що коротко і точно висловити тему не завжди легко і не всі ПР-програми потребують формулювання тем чи стислих гасел, однак, якщо така можливість є, це варто зробити. Вдало підібрана та сформульована тема може стати складовим елементом програми, який найбільше запам'ятався людям.

Повідомлення – більш мінливий жанр документів, які, не втрачаючи зв'язку з основною темою програми, завжди адресовані конкретним групам громадськості. Всякий раз, складаючи повідомлення, потрібно дотримуватися певних принципів. Серед них можна назвати такі:

- перш ніж починати складання повідомлення, потрібно досконально вивчити суть проблемної ситуації та позицію керівництва організації щодо неї;
- необхідно знати потреби, інтереси і турботи груп цільової громадськості.

Інакше кажучи, щоб правильно скласти повідомлення, потрібно поставити себе на місце тих, кому ви його адресуєте.

Однак не існує універсальних правил, дотримання яких може гарантувати абсолютну впевненість у тому, що ваші повідомлення щоразу будуть бездоганними. Навіть якщо б такі правила й існували, їх використання без знання конкретної ситуації все одно призводило б до небажаних наслідків. Це може статися, якщо ви, скажімо, закликаючи до чогось, не враховуєте певні національні або релігійні традиції, не звертаєте уваги на час і місце, коли і де ви це робите. Наприклад, повідомлення не досягне бажаного ефекту, якщо прес-реліз нафтової ком-

панії про, здавалося б, перспективні для громадськості плани буде розміщений у газеті поряд з інформацією про причетність нафтового бізнесу до махінацій, які шкодять національним інтересам країни. Подібне також може статися, якщо ви, приміром, будете відстоювати необхідність поглиблення ринкових реформ в Україні перед аудиторією пенсіонерів, які в результаті інфляції втратили всі свої заощадження і вже тривалий час не отримують пенсії. Отже, щоб досягти бажаного результату, повідомлення повинні складатися з урахуванням ситуації, часу, місця й аудиторії. Разом із тим, для плідного спілкування потрібно вибирати відповідні прийоми і засоби інформації.

Сучасні технічні досягнення надають все більш широкі можливості для спілкування з невеликими за складом, але впливовими групами людей з особливими інтересами. Тому піармени повинні враховувати ці обставини й активно використовувати спеціальні канали комунікації, що дозволяють ефективніше впливати на громадську думку. При цьому завжди необхідно пам'ятати, що способи комунікації чи акції, які коли-небудь або де-небудь добре спрацювали, не обов'язково виявляться ефективними сьогодні або в іншому місці. Як то кажуть, одяг із чужого плеча рідко коли буде вам впору. Але навіть якщо й буде, він вже не буде відповідати моді.

Однак спільним знаменником усіх проблем ПР є люди, тому зближення їх точок зору і думок потребує постійного спілкування з ними. На це повинні бути націлені плановані прес-релізи, рекламні оголошення, зустрічі і всі інші контакти організації. Саме тому комунікаційні зусилля повинні бути безперервними. Особливого значення для засвоєння та запам'ятовування набуває постійне повторення в простій і дохідливій формі повідомлень організації, ретельний вибір методів, часу і місця їх поширення, використання різноманітних каналів інформації, всебічні підходи до проблеми. Як уже неодноразово зазначалося, для досягнення конкретних результатів вкрай необхідно конкретні повідомлення націлювати на конкретну аудиторію.

Піармени повинні якомога точніше визначати цільові та пріоритетні групи громадськості, для зв'язків із ними в кожному окремому випадку застосовувати особливу стратегію і тактику і добиватися знову-таки конкретних у кожному випадку цілей. Тобто стратегія скла-

дання і поширення повідомлень (звернень, закликів, гасел) має бути дуже конкретною.

Існують випробувані часом прийоми, що дозволяють долати розбіжності в позиціях комунікатора (організації) і установках цільової аудиторії або громадськості. Наведемо деякі з них:

- використовуйте засоби інформації, найбільш наближені до позиції аудиторії;
- використовуйте джерело комунікації, що користується найбільшою довірою аудиторії з конкретного питання;
- зводьте до мінімуму розбіжності в позиціях комунікатора і аудиторії;
- шукайте ототожнення себе з аудиторією за допомогою лексики, гумору тощо, тобто за межами проблеми, яка відокремлює вас;
- доводьте, що позиція комунікатора співпадає з думкою більшості, показуючи при цьому, що ця більшість знаходиться в самій аудиторії;
- показуйте розбіжності між групами аудиторії, якщо це допоможе домогтися позитивної реакції. Можна зробити і навпаки;
- модифікуйте повідомлення в інтересах організації.

Складання повідомлення для засобів інформації та їх працівників потребує уваги до того, чи заслуговує воно бути новиною. Традиційними критеріями, якими, виходячи з потреб громадськості, користуються працівники засобів інформації, тут є:

1. Впливовість – кількість людей, на яких повідомлення вплине, серйозність наслідків, безпосередній зв'язок між причиною і наслідком, моментальність впливу. Цей критерій можна застосувати не тільки до новин, а й до будь-якої інформації.

2. Близькість – дистанція між аудиторією і проблемою або питанням, що її хвилює. Цей критерій вказує на те, що зв'язок із місцевими проблемами або подіями, як правило, посилює цінність новин.

3. Своєчасність – новини мають властивість швидко застарівати. Цей критерій пояснює, чому журналісти та засоби інформації так гаяються за новинами і чому друковані засоби інформації не можуть змагатися в питаннях своєчасності з радіо і телебаченням. У результаті газети більше переймаються запитаннями «чому», «як», ніж «коли», хоча не секрет, що щоденні газети також зацікавлені у своєчасності інформації.

4. Популярність – упізнаваність або популярність. Як правило, багато людей виявляють інтерес до відомих особистостей. Популярність означає, що журналісти та їх читачі, слухачі цікавляться особистим життям політичних та громадських діячів.

5. Новизна – щось незвичне, екстравагантне, що йде врозріз із нормами, дивовижне. Дехто називає новини відхиленням від норми. Журналісти добре розуміють, що людей приваблює нове, унікальне, несподіване.

6. Конфлікт – страйки, сутички, суперечності, війни, злочини, політика і спорт. Дуже часто конфлікти становлять основну частину новин не тому, що вони цікавлять журналістів, а тому, що засоби інформації прагнуть задовольнити попит людей на сенсації. Конфліктні ситуації нерідко оголюють приховані проблеми, підказують, що є добро, а що зло, спрощують уявлення про переможців і переможених.

Зрозуміло, визначення суті новин – не завжди проста справа. Деякі вчені, наприклад, готові наполягати, що новина – це все те, що впливає на життя та інтереси, або викликає стурбованість і зацікавленість значної кількості. І з цим важко сперечатися. Однак справа не тільки у визначеннях. Відмінності, що існують між жорсткими та м'якими новинами, новинами в особистому житті, сфері економіки, політики, науки, техніки тощо, поділяють людей за інтересами до новин різноманітного змісту, масштабу та історичної вагомості. На всі ці смаки, очікування, інтереси різних груп людей повинні реагувати засоби інформації і задовольняти їх запити. Так само і фахівці з ПР, складаючи свої повідомлення, повинні враховувати інтереси та потреби різних аудиторій і груп громадськості.

Піармену необхідно складати повідомлення так, щоб вони заслуговували бути новиною незалежно від того, де будуть поширюватися. Повідомлення повинні бути зрозумілими, без зайвих ускладнень, спеціальної лексики, скорочень і легко сприйматися. Разом із тим дуже важливо, щоб вони були по темі або наближеними до конкретної місцевості, викликали інтерес у громадськості як змістом інформації, так і її своєчасністю. Але особливе значення має те, що повідомлення повинні закликати до негайних дій. Подібно подіям та заходам, повідомлення повинні містити елементи взаємної користі для організації та громадськості. Повідомлення має бути таким, щоб інформація, що міс-



титься в ньому, давала відповіді на запитання, реагувала на інтереси і потреби громадськості, закликала її до дії. Дієва, мобілізуюча властивість повідомлень заслуговує особливої уваги.

Журналісти, як правило, уникають використовувати новини, що містять мобілізуючу інформацію, тобто інформацію, що повідомляє про конкретну аудиторію, організацію або особу, місце її знаходження і включає інструкцію або підказ на пряму дію, що здатні спровокувати людей до практичних вчинків. Звинувачення журналістів щодо небажання друкувати таку мобілізуючу інформацію як доказ недотримання ними принципу об'єктивності завжди дуже спірне. Тут вся справа в тому, до яких дій (руйнівних чи благотворних) закликає мобілізуюча інформація. Адже не буде ніякого порушення кодексу журналістської етики, якщо інформацію мобілізуючого характеру опублікують у матеріалі, присвяченому благодійним вчинкам, наданню допомоги людям, що потрапили в біду тощо.

Нарешті, складаючи повідомлення, піармени не повинні забувати про такі важливі обставини:

- Аудиторія завжди складається з людей, що живуть, працюють, відпочивають у межах певного соціального оточення в містах, селищах або селах. Тому кожна людина відчуває вплив безлічі факторів, серед яких ваше повідомлення буде лише одним із багатьох його джерел.

- Люди мають здатність бачити, читати, слухати інформацію, яка містить різні точки зору, що можуть збігатися або не збігатися з їхніми особистими поглядами.

- Різні засоби масової інформації формують свої власні аудиторії читачів, глядачів чи слухачів. Наприклад, засоби інформації можуть бути розраховані на різні вікові категорії людей, чоловіків, жінок, тобто на задоволення різноманітних потреб і смаків публіки.

- Засоби масової інформації можуть впливати на індивідуальні та колективні знання, поведінку людей, що не завжди вдається передбачити, визначити або виміряти. Ось чому, складаючи повідомлення, необхідно постійно пам'ятати про навмисні і ненавмисні дії повідомлення.

**Надійність джерела повідомлення.** Успіх чи невдача всіх зусиль у сфері зв'язків із громадськістю часто залежать від джерела повідомлення, особи, що робить повідомлення від імені організації (спіке-

ра), іншими словами, від того, яку довіру, репутацію має ця особа у громадськості. Надійність джерела повідомлення – це набір очікувань, які є в аудиторії або громадськості, щодо нього. Надійність нерідко залежить від професійних або особистих характеристик джерела інформації, що постійно з'являється перед аудиторією, довіри до нього, його динамізму, зовнішньої привабливості та спільності джерела, що сприймається, і адресата інформації. Ці характеристики враховуються піарменами при підборі людей, які повинні представляти організацію. Зрозуміло, що комунікація, що йде від імені надійного і такого, що має високу репутацію, джерела, завжди сприяє виконанню ПР-програм.

При проведенні ПР-кампаній часто звертають увагу на «створення організації», покликаної виражати цілі того чи іншого інституту (згадаємо, що на цьому наполягав і згадуваний нами Х. Чайлдз). Яку організацію маємо тут на увазі? Виявляється, це не просто організаційний комітет, який, ясна річ, завжди потрібний для керівництва будь-якою акцією, і не сама професійна фірма або відділ ПР (тобто той мозковий центр, який розробляє захід і диригує його виконанням), а щось інше, третє.

Цією третьою силою, що дістала в літературі з ПР назву «третьої партії», повинні стати спеціальні організації, комітети або будь-які інші формування, основне призначення яких – впливати на ставлення певних груп громадськості до корпорації або будь-якої іншої установи, що розпочинає ПР-акції. До складу «третьої партії» повинні входити люди, які на перший погляд здаються незацікавленими і не належать до організації, але які за своїм статусом здатні впливати на громадськість (це можуть бути великі видавці, відомі вчені, письменники, суспільно-політичні діячі, представники церкви, спортсмени та ін.). Ці люди, з точки зору піармена, і є тією «третьою» силою, яка виражає зовнішню думку про організацію. Тому вони і вважаються найбільш авторитетними, а їхня думка заслуговує більшої довіри, ніж думка організації про себе саму.

Як відзначають фахівці з ПР, люди схильні вірити, що «треті партії» відбивають їх (людей) власні і незалежні судження. Тому як символи об'єктивності «треті партії» управляють судженнями громадськості, через що їх необхідно якомога більше залучати до виконання програм. Остання обставина зумовлена, зокрема, тим, що символи

об'єктивності набувають вагу згідно з повагою до них із боку тих, від кого безпосередньо чи опосередковано залежить доля корпорації (маються на увазі акціонери, споживачі, службовці державних установ та ін.). «Треті партії» впливають на цих людей, а ті, в свою чергу, – на широкі верстви населення, що створює специфічний клімат громадської думки, сприятливий для конкретної організації.

Одним словом, в організаційному відношенні «третя партія» найчастіше є формально незалежною, незацікавленою організацією чи особою, від імені яких будуть висловлюватися думки, поширюватися повідомлення на користь тих, хто здійснює ПР-акцію.

У функціональному відношенні широке застосування методу «третьої партії» пояснюється, по-перше, тим, що вона служить екраном, за яким ховаються справжні інтереси організації, проєктовані на громадськість за допомогою більшої або меншої кількості опосередкованих ланок. У цьому сенсі «третя партія» є своєрідним «деперсоніфікованим піарменом». Сам же справжній піармен-професіонал, який, власне, і диригує всім процесом реалізації ПР-програми організації або когось іншого, прагне працювати переважно «за сценою». По-друге, метод «третьої партії» дозволяє краще використовувати соціально-психологічні особливості впливу на громадську думку. Адже особа або організація, що користуються повагою і мають хорошу репутацію, як правило, найчастіше значно впливають на масову свідомість. Будучи в той же час зовні незацікавленою стороною, «третя партія» не тільки відволікає увагу громадськості від інтересів, які вона насправді представляє, але і може розраховувати на більшу довіру. Нарешті, цей метод досить ефективний для впливу на засоби масової інформації, оскільки учасниками «третьої партії» можуть виявитися вельми шановні люди, причому вони можуть брати участь у таких масштабних подіях, які засоби масової інформації просто не в змозі обійти увагою.

В історії розвитку системи ПР класичним прикладом ефективного використання методу «третьої партії», на думку багатьох фахівців, можна вважати вже згадуване нами вшанування відомого американського винахідника Т. Едісона, запропоноване Е. Бернайзом у 1929 р. і здійснене за його сценарієм, де роль «третьої партії» відігравав навіть сам президент США.

*Використання неконтрольованих та контрольованих засобів комунікації.* Ефективність комунікаційної складової реалізації ПР-програми значною мірою залежить від того, які саме форми комунікації використовуються для поширення повідомлень. Звичайні засоби комунікації, які застосовуються в ПР, піармени, як правило, класифікують на неконтрольовані та контрольовані.

Використання неконтрольованих засобів означає розсилання новин про організацію в засоби масової інформації або спеціалізовані канали. Тому відповідальні за роботу цих каналів видавці або головні редактори стають для піарменів цільовою громадськістю, від якої залежить можливість поширення повідомлення про організацію. Мета такої форми комунікації полягає в тому, щоб домогтися позитивного висвітлення акцій та подій, що влаштовуються організацією. Типовими формами поширення новин про життя організації через засоби масової інформації є прес-релізи, статті, фотоматеріали та прес-конференції.

Неконтрольованими вони називаються тому, що піармен, послаивши повідомлення в засоби масової інформації, втрачає контроль за його подальшим поширенням. Редактор або інші працівники каналу новин можуть без погодження з піарменом, на власний розсуд, надрукувати повідомлення цілком, частково або взагалі не звернути на нього уваги, може трапитися і так, що, відклавши в сторону повідомлення піармена, редактор відправить кореспондента в організацію, щоб той самостійно підготував матеріал про неї. Оскільки ані організація, ані піармени не оплачують каналу інформації вартість публікації або іншої форми поширення повідомлення, як це буває у разі розміщення реклами, доля цього матеріалу повністю залежить від волі працівників засобів інформації.

На відміну від неконтрольованих, контрольованими є ті засоби комунікації, які поширюють інформацію про організацію за її рахунок. В цьому випадку форма, зміст матеріалу, місце його розміщення перебувають в руках організації, яка готує повідомлення. Формами контрольованих засобів комунікації можуть бути брошури, бюлетені новин, звіти; такі форми відеоматеріалів, як кінострічки, слайди тощо; міжособистісне спілкування, а саме, виступи, мітинги, засідання, інтерв'ю та ін. До контрольованих засобів можна віднести також інституційну рекламу, розраховану на зміцнення іміджу організації; рекламу пропа-

гандистського характеру, що відстоює точку зору організації з якогось спірного питання, та інші форми рекламних матеріалів. Нижче наведено більш повний перелік неконтрольованих та контрольованих засобів поширення інформації.

Неконтрольовані засоби:

- Прес-релізи. Електронні прес-релізи (для радіо і телебачення).
- Статті, нариси.
- Фотоматеріали.
- Прес-конференції.
- Комплекти матеріалів для преси.
- Радіо- і телеоб'яви (некомерційних організацій).
- Інтерв'ю: для друкованих видань; для електронних каналів інформації.
- Спеціальні програми для радіо і телебачення. Репортажі з місця подій. Особисті виступи по радіо і телебаченню. Записи новин для радіо.
- Інформування редакторів, журналістів і репортерів.
- Спеціальні статті з питань бізнесу.
- Фінансове пабліситі.
- Товарне пабліситі.
- Ілюстроване пабліситі.
- Додаткові матеріали для редакції (аргументації).
- Листи до редактора.
- Спростування (відповіді на звинувачення).

Контрольовані засоби:

- Засоби друкованої комунікації: власні друкарські органи, брошури, інформаційні матеріали, довідники, посібники, книги, листи, бюлетені, внутрішні періодичні видання, річні звіти.
- Дошки оголошень, плакати, листівки, інформаційні полки, пам'ятні знаки, виставки, експозиції, пересувні бібліотечки, вітрини друкованих матеріалів, огляди інформаційних матеріалів, ящики для скарг і пропозицій, інструкції і розпорядження, платні вкладки, письмові звіти, рахунки-вкладки, фінансові викладки, прайс-листи.
- Навчальні матеріали, повідомлення, посібники, інформаційні матеріали для споживачів та інших груп населення, добірки законодавчих актів.

- Засоби аудіовізуальної комунікації: фільми про роботу організації, слайдові матеріали.
- Телефонні дзвінки, телефонні довідники, аудіо-записи, усні виступи з використанням відеоматеріалів, тренажерні ігри та повідомлення.
- Спеціально обладнані автофургони, інші транспортні засоби.
- Засоби міжособистісного спілкування: офіційні промови, лекції та семінари, засідання «круглих столів», спільні дискусії, сесії запитань і відповідей, усні заяви, свідчення, наради службовців, медичні та інші консилиуми, консультації, збори, засідання комітетів, виробничі наради, неформальне обговорення, особисті інструктажі, наради, колективні заходи, персональні звіти.

ПР-рекламування (нерозраховане на стимулювання торгівлі): друковані та радіо- або телеоголошення, звернення до громадськості, заяви про місію організації, заяви щодо позиції з певних спірних питань, рекламування організації поштою, зовнішнє оформлення: афіші, вивіски, логотипи, символіка; інституційна реклама у збірниках «Жовті сторінки», рекламні оголошення в транспорті і на транспортних засобах, із використанням авіації, повітряних куль; реклама за допомогою спеціальних виробів: на календарях, попільничках, ручках, олівцях, сірникових коробках, записних книжках та інших канцелярських або текстильних виробках.

*Принципи ефективної комунікації.* Підсумовуючи аналіз комунікаційної складової реалізації програми ПР, необхідно виділити ряд принципів, дотримання яких допоможе практикуючим у сфері зв'язків із громадськістю долати труднощі, що неминуче виникають на шляху розгортання комунікаційного процесу. Серед них:

*Правдивість.* Комунікація починається зі створення клімату довіри. Такий клімат повинен формуватися завдяки зусиллям організації, що підкреслює її прагнення служити інтересам громадськості. Люди повинні значною мірою довіряти організації або тим, хто виступає на її підтримку, поважати їх як компетентні джерела з того чи іншого питання, про яке йде мова.

*Контекст.* Зміст комунікаційних зусиль має порівнюватися з реальною ситуацією, відповідати їй. Як би вміло не використовувалися засоби масової інформації, вони лише доповнюють повсякденне життя, думки і дії людей. Контекст ситуації має надавати людям можливість

участі в подіях і реагування на комунікативні зусилля. Сама ситуація, життєві обставини повинні підкріплювати повідомлення організації, а не суперечити їм. Тобто ефективна комунікація вимагає сприятливого соціального клімату, у формуванні якого беруть участь засоби інформації.

*Зміст.* Повідомлення повинно мати значення для тих, хто його отримує, співпадати з системою їх цінностей. Потрібно, щоб воно було релевантним ситуації, в якій знаходиться одержувач. Люди переважно зосереджуються на тій інформації, яка обіцяє їм найбільшу винагороду. Зміст інформації детермінує аудиторію.

*Ясність.* Повідомлення потрібно подавати у простій формі. Слова і формулювання повинні бути однаково зрозумілі і тому, хто отримує повідомлення, і тому, хто відправляє його. Складні проблеми необхідно вкладати в прості та ясні теми, гасла і стереотипи. Чим більше коло людей має отримати повідомлення, тим зрозумілішим воно повинно бути. Організації варто розмовляти з громадськістю одним голосом, а не безліччю голосів.

*Безперервність і послідовність.* Комунікація – нескінченний процес. Вона потребує повторень, щоб проникнути до людей. Повторення (у різних варіантах) сприяє як збагаченню знань, так і переконанню. Виклад має бути послідовним.

*Канали.* Потрібно користуватися тими існуючими каналами комунікації, до яких звертаються і яким довіряють люди. Створення нових каналів може бути складною, тривалою і дорогою справою. Різні канали по-різному впливають і ефективно працюють на різних етапах процесу поширення інформації. Коли потрібно вийти на цільові групи громадськості, необхідно підбирати спеціальні канали. Багато каналів комунікації асоціюються у людей з різними системами цінностей.

*Готовність аудиторії.* Комунікацію необхідно здійснювати з урахуванням здібності аудиторії. Спілкування має найбільший результат, коли люди, яким адресовано повідомлення, докладають менше зусиль для його розуміння. Це залежить від таких факторів, як можливість, звички, здатність читати і рівень освіти.

Зрозуміло, перераховані принципи зовсім не вичерпують умов ефективної комунікації. Цій проблемі присвячено багато літератури. Та й сама система ПР із самого початку свого існування билася і продов-

жує битися над пошуком шляхів найбільш ефективної комунікації та спілкування з громадськістю.

І, нарешті, зробимо наголос ще на одному: дія і комунікація жодною мірою не є самоціллю для процесу ПР. Кінцевою метою для піарменів завжди є результати, сформульовані у вигляді цілей, які передбачалося досягти внаслідок реалізації ПР-програм.

#### 4.3. Основні інструменти пабліситі

**Пабліситі** – це процес організації та забезпечення інформації і трансляція її громадськості. Для більшості людей джерелами інформації є ЗМІ:

- телебачення;
- газети;
- радіо;
- журнали;
- Інтернет;
- пошта;
- телемаркетинг;
- рекламні стенди в місцях продажу;
- інформаційні бюлетені;
- постери;
- реклама в громадських місцях (рекламні щити, настільна реклама в ресторанах, стенди і вивіски на касах і прилавках, реклама на транспорті, вивіски у всіх можливих місцях їх розміщення).

Основними інструментами процесу створення пабліситі є:

- прес-реліз;
- прес-кіт;
- інформаційний лист або фактична довідка;
- біографії і профілі керівників та відповідальних представників;
- фотографії;
- додаткові матеріали (юридичні дані, диски, демо-версії, зразки продукції, копії досліджень та оглядів).

Інформація охоплює ЗМІ за одним або декількома каналами:

- прес-релізи та звичайні або електронні листи без запиту з боку ЗМІ;
- голосові повідомлення;



- прес-конференції;
- брифінги;
- особливі заходи;
- презентації;
- особисті ділові та неділові контакти.

**Прес-реліз** – основний інструмент фахівця з пабліситі. Він не просто повідомляє факти, а й пов’язує їх в єдину історію.

Для фахівця з пабліситі важливо відчутти різницю між прес-релізом і новинним релізом. Матеріал новинного релізу має бути цікавим як новина, своєчасним, містити всі пов’язані з темою повідомлення дані і певною мірою впливати на читача. Звичайний прес-реліз не так точно прив’язаний до часу і не обов’язково повинен впливати на читача. Це скоріше має бути цікава і корисна історія для громадськості.

Обидві версії мають відповідати вимогам стандартної форми релізу, яка чітко відповідає на запитання: хто, що, де, коли, чому і як, і вибудовує відомості в своєрідну логічну піраміду: спочатку даються основні факти, на які потім нанизуються деталі і пояснення.

Прес-реліз або новинний реліз мають відповідати певним вимогам:

- текст повинен бути набраний із подвійним інтервалом, приблизно 250 слів на сторінку;
  - повинні бути зазначені принаймні дві контактні особи, які можуть за необхідності дати більш детальну інформацію, їх посади, телефони та адреси електронної пошти;
  - необхідно надати контакти для зв’язку в неробочий час;
  - в заголовку документа має бути вказаний термін публікації: «негайна публікація» або «публікація до певної дати»;
  - документ повинен бути озаглавлений; назва має відбивати суть повідомлення;
  - необхідно вказати основні дати: дату створення документа та дату публікації інформації;
  - факти повинні викладатися залежно від їх значущості, бажано, щоб повідомлення не перевищувало 500 слів (дві друковані сторінки).
- Деякі фахівці з пабліситі використовують прес-реліз як засіб для самовираження чи справляння незабутнього враження на начальство або клієнта і тому пишуть довгі докладні документи на п’яти сторінках з одинарним інтервалом. Прес-реліз незвичайної форми або розмірів

(крейдою на дошці, помадою на дзеркалі, на коробці або на футболці) – також не найкращий варіант.

Рекомендований обсяг прес-релізу в 2 сторінки повинен вмістити всю суть повідомлення. Деталі та додаткову інформацію краще докласти у вигляді інформаційного листа або фактичної довідки. Самовираження та креативність краще зберегти до влучної нагоди, а прес-реліз складати, дотримуючись чітких вимог.

Надсилаючи прес-реліз до ЗМІ, потрібно враховувати й такі правила:

- пам'ятайте і шануйте терміни здачі прес-релізів;
- перш ніж давати ім'я контактної особи та її координати, переконайтеся, що вони правильні;
- дотримуйтесь реальних фактів, не перебільшуйте і не прикрашайте. Перебільшення своєї власної цінності та інтерпретація статистичних даних на свою користь – не що інше як запрошення для критиків і конкурентів заробити собі очки за рахунок вашого неправдивого прес-релізу.

**Прес-кіт** (прес-пакет, комплект, набір) – відображення корпоративного іміджу, тому до нього можна застосовувати фірмовий дизайн (корпоративний стиль, логотипи тощо). Основні компоненти прес-кіту – це останній прес-реліз, фотографії та інформаційний лист. Решта матеріалів повинні підбиратися виходячи з того, хто є одержувачем прес-кіту, і які цілі ставлять перед собою творці прес-кіта.

Стандартний прес-кіт – це подвійна папка, в якій зібрано найсвіжішу інформацію: зазвичай поточний або останній прес-реліз знаходиться в правій половині папки зверху. У правій половині папки, крім поточного прес-релізу, повинні бути фотографії генерального директора або іншої посадової особи, що згадується в релізі, інформація про керівну ланку, подробиці (можна з фото) про запропоновані продукти, послуги або майбутній захід і, можливо, CD чи DVD для тих працівників ЗМІ, хто звик працювати з документами в електронному форматі.

З тієї ж причини останній прес-реліз потрібно розмішувати на сайті компанії. Рекомендується застосовувати при цьому простий і зручний для користувача дизайн, який не потребує багато часу на завантаження або спеціальних програм для перегляду. Загальний дизайн прес-релізу не повинен зловживати кольоровими або графічними рі-

шеннями. Ліва половина папки відводиться для історії. В ній знаходиться корпоративна брошура і фактична довідка, історія питання, а також всі відповідні попередні прес-релізи.

Прес-кіт повинен відповідати цілям ПР-плану і до нього не потрібно включати всі матеріали, тільки тому, що їх можна включити. Завжди пам'ятайте золоте правило – «знай свого клієнта» – і комплектуйте прес-кіт тільки тими матеріалами, які дійсно необхідні. Якщо знадобиться додаткова інформація, її легко можна запросити.

Термін «*фактична довідка*» (fact sheet) говорить сам за себе. Якщо прес-реліз пишеться відповідно до вимог журналістського формату, надаючи читачеві інформацію про те, хто, що, коли, де, чому і як, то фактична довідка здебільшого містить ту саму інформацію, але в більш тезовому і класифікованому вигляді. Інформація в ній подається так, щоб потрібні відомості можна було знайти з першого погляду, тобто за допомогою розбивки тексту на змістовні фрагменти та розміщення підзаголовків.

*Інформаційний лист* (backgrounder) також до певної міри «шпаргалка», яку ПР-фахівець готує для включення в прес-кіт як допоміжний матеріал або для ознайомлення перед брифінгом, що дозволяє журналістам, видавцям або інтерв'юерам підготуватися до зустрічі та інтерв'ю. Інформаційний лист зазвичай займає не більше кількох сторінок і містить історичне зведення й основні факти про фірму, організацію, питання або кар'єру.

*Біографії та профілі керівників* або провідних членів управлінської команди, що включаються в прес-кіт, можуть бути дуже різні. Іноді список топ-менеджерів компанії з зазначенням їхніх імен і посад і важливих деталей вміщується на одному аркуші. Маленькі фото кожного керівника розташовуються на наступній сторінці. Інші компанії розміщують детальну інформацію про кожного члена команди на окремих аркушах, вказуючи освіту, посадові обов'язки і помітні кар'єрні досягнення. З точки зору презентації матеріали повинні бути цікавими, корисними і відповідати дійсності. Біографії керівників для прес-кіта – це не резюме. Для прикладу можна подивитися, як зазначається інформація про автора в його книзі: біографічна довідка зазвичай не перевищує 75 слів, нічого зайвого. Акцент робиться на найзначніших досягненнях і заслугах.

Прес-кіт – це повна розповідь про компанію. *Фотографії* кожного співробітника мають стати частиною цієї розповіді. Прес-кіт повинен містити фотографії тільки високої якості, що ілюструють предмет повідомлення. Більшість ЗМІ віддають перевагу природнім фото перед постановочними фотографіями в студії, так званими модельними знімками. Фотографії, зроблені в звичайній робочій обстановці, виглядають живо і динамічно, тому більш цікаві. Надаючи такі фото, зверніть увагу на те, щоб на «живих» фотографіях не стирчала зайва голова або недоречний брудний стакан.

Якщо мова йде про корпоративну кризу, якусь проблему, фото усміхненого головного керуючого навряд чи буде доречним. При комплектуванні прес-кіта варто обмежитися фотографіями тільки тих співробітників, які згадані в прес-релізі (це не корпоративний щорічник).

Не використовуйте групові портрети, за винятком випадків, коли вони спеціально запитані або дійсно необхідні (сімейні корпоративні династії, наприклад). Включайте рівно стільки ілюстративного матеріалу, щоб дати журналісту або видавцеві повне уявлення про предмет повідомлення.

**Прес-конференції** – ефективний спосіб потрапити в пресу. Але тут дуже важливою є попередня підготовка, оскільки кандидат під час прес-конференції буде як на «розпеченій сковорідці». Потрібно заздалегідь підготувати і прорепетирувати відповіді на можливі запитання. Хоча планується, як правило, прес-конференція переважно на певну тему, преса може це проігнорувати. Тому потрібно бути готовим до запитань на інші теми.

Завчасно пишеться вступне слово, в якому пояснюється основна причина скликання прес-конференції. Поширюється прес-реліз, який містить витяги з майбутньої заяви. Готується пакет для преси з усіма матеріалами на тему прес-конференції.

Плануючи і організовуючи прес-конференцію, необхідно дотримуватися таких правил:

1. Прес-конференцію планують з урахуванням графіка роботи засобів інформації. Вибираються день і година, коли преса не завантажена іншими подіями, наприклад, регулярними заходами державних органів.

2. Передбачається можливість того, що представникам преси що-небудь може завадити відвідати прес-конференцію.

3. Пресі повідомляють про захід не пізніше ніж за 48 год, а краще за тиждень. Періодично нагадують журналістам про час і місце проведення прес-конференції.

4. Нагадуючи про прес-конференції, представників преси переконують у важливості заходу. Підказують журналістам, в якому аспекті краще розглядати ті новини, які стануть їм відомі на прес-конференції.

5. Вибирають зручне і привабливе приміщення, причому краще за все знайти таке, яке відповідало би змісту повідомлення на прес-конференції. Це особливо важливо для телебачення. Завжди потрібно заздалегідь подбати про отримання дозволу на використання даного приміщення.

6. Виступаючого потрібно належно підготувати. Він повинен прорепетирувати заяву, підготуватися до запитань і відповідей і бути добре обізнаним про зміст всіх матеріалів, які будуть передані представникам преси під час прес-конференції.

7. Журналістам надають гостинність. Для них готують прохолодні напої, каву.

8. Завчасно перевіряється приміщення, щоб переконатися, що все у наявності та працює. Потрібно подбати про електричні розетки, якщо очікується телебачення, сцену, стільці, освітлення, розміщення мікрофонів, якими будуть користуватися запрошені представники преси.

9. Прес-конференцію потрібно почати вчасно і закінчити до того, як інтерес до неї почне спадати. В іншому випадку який-небудь репортер може використати це для провокаційного запитання. Виступаючий повинен бути готовий затриматися після прес-конференції і дати інтерв'ю віч-на-віч.

10. Прес-реліз або пакети для преси роздаються перед початком прес-конференції, причому забезпечується наявність достатньої кількості цих матеріалів у доступному для всіх учасників місці. Не зайве записати, хто з представників преси не з'явився, і послати їм всі матеріали після прес-конференції звичайною або електронною поштою.

11. Прес-конференція зазвичай планується на півгодини: 10 хв на виступ і 20 хв на запитання і відповіді.

12. Ведеться запис прес-конференції, щоб мати документальне свідчення про неї і точно зафіксувати все, що було сказано.

У деяких людей необхідність дати *радіо- або телеінтерв'ю* може спричиняти страх. Проте радіо- і телеінтерв'ю не повинні бути причиною страху або хвилювання. Якщо додержуватись декількох простих порад, радіо- і телеінтерв'ю можна буде давати легко і впевнено. В результаті вдається використовувати ці потужні засоби комунікації як складову розгорнутої програми зв'язків із громадськістю та засобами інформації.

Для цього необхідно:

1) Готуватися. Глибоко розібратися в проблемі, передбачити найбільш важкі запитання і підготувати найкращі відповіді на них.

2) Визначити позицію заяви. Зробити це потрібно заздалегідь. Позиція заяви має концентруватися на думці, яку бажано донести до глядачів чи слухачів за допомогою інтерв'ю, і ґрунтовно спиратися на факти для того, щоб викликати довіру. Якщо знадобиться, для її підкріплення необхідно скористатися матеріалами з авторитетних джерел. Потрібно показати зв'язок між організацією, представником якої є той, хто дає інтерв'ю, і позицією його заяви. Власне кажучи, інтерв'ю – це безкоштовна реклама. Необхідно якомога повніше скористатися можливістю поговорити з людьми і розповісти їм про організацію.

3) Бути природним. Розслабитися. Розмовляти з інтерв'юером як із товаришем. Говорити просто, не стримувати міміку і жести. Уникати важковимовних і довгих слів. Їх можуть не зрозуміти, а про того, хто дає інтерв'ю, складеться враження як про претензійну людину.

4) Бути впевненим. Інтерв'ю беруть тому, що хтось є обізнаним із певних питань. Тому не варто боятися того, хто бере інтерв'ю. Той, хто дає інтерв'ю знає більше, ніж він. Потрібно спокійно і впевнено відповідати на кожне запитання, користуючись стверджувальною, щирою мовою.

5) Відповідати коротко. Відповіді завжди повинні бути прямими і по темі. Радіо- і тележурналістам потрібні короткі, чіткі, логічні положення, які вимовляються не більше 30 сек, а то й менше. Необхідно дотримуватися основної думки, продуманої заздалегідь, уникаючи довгих заяв, які будуть розпорошувати повідомлення, втомлювати слухачів, віднімати у всіх зайвий час і в результаті не потраплять до ефіру.

6) Зберігати довіру до себе. Бути щирим. Довіра до того, хто дає інтерв'ю, залежить від нього самого. Ніколи не потрібно приховувати й спотворювати інформацію, брехати інтерв'юєру. Журналіст, який виявив, що його ввели в оману, ніколи більше не стане довіряти тому, у кого він бере інтерв'ю, і його організації.

7) Відповідно одягнутися. Для телеінтерв'ю одягаються привабливо. Уникають зайво яскравих кольорів, квітчастих суконь, громіздких або екстравагантних капелюхів тощо. Потрібно, щоб телеглядачі зосередилися на тому, про що говорить виступаючий, а не на тому, у що він одягнений.

Стиль поведінки під час *інтерв'ю друкованим виданням* загалом той самий, що й у випадку інтерв'ю для радіо і телебачення. Додамо лише кілька порад, що стосуються виключно особливостей друкованих засобів масової інформації, які допоможуть максимально використовувати зв'язки з громадськістю на користь організації:

1) Запропонувати додаткову інформацію. Після того, як репортер отримав короткі відповіді на всі поставлені запитання, можна запропонувати йому додаткову вихідну інформацію, якщо вона є під рукою. Це підкріпить відповіді на запитання.

Навіть незважаючи на те, що газети мають обмежений обсяг, вони, як правило, використовують більше деталей на своїх сторінках порівняно з радіо- і теленовинами. Тому має сенс скористатися можливістю передати авторитетну інформацію, що робить інтерв'ю більш вагомим.

2) «Для друку», «не для друку», «на підставі». Добре відомо, що більшість репортерів беруть інтерв'ю виключно «для друку». Але все ж існують два інших ймовірних рівня діалогу з репортерами.

«На підставі» – це означає, що заяви можуть бути процитовані або перефразовані, однак ім'я їх автора не буде згадано як джерело інформації. Наприклад, репортер може приписати цитату «відповідальному працівнику міськради, який попросив не називати його імені».

«Не для друку» – це означає, що заява в жодному разі не може бути використана. Все, сказане «не для друку», не може бути процитовано, перефразовано, а ім'я автора заяви не повинно бути пов'язане з цією інформацією. Але репортер може використовувати цю інформацію в своїй статті, якщо йому пощастить отримати її з іншого джерела.

Золотим правилом під час будь-якого інтерв'ю залишається правило «для друку». Це означає, що все, сказане репортеру, може бути процитовано або ж перефразовано і пов'язане у статті з ім'ям того, хто дає інтерв'ю. Ніколи не потрібно розмовляти з репортером на будь-яких інших підставах або ж необхідно робити це вкрай рідко, за надзвичайних обставин. Якщо небажано, щоб ім'я того, хто дав інтерв'ю, і інформація від його організації потрапила на газетні шпальти, краще взагалі не давати інтерв'ю.

Наведені вище визначення є загальноприйнятими, проте значення понять «на підставі» і «не для друку» кожен репортер може розуміти по-своєму. Враховуючи це, перш ніж давати інтерв'ю, необхідно домовитися з репортером про спосіб використання виголошених заяв. Не варто говорити репортеру вже після того, як він отримав відповіді на всі запитання, що викладене «не для друку». Вже пізно, і репортер може це при бажанні безпосередньо процитувати.

Однією з найважливіших складових комунікації з громадськістю є *мистецтво публічного виступу*, усне слово, вміння виступати перед аудиторією, спілкуватися з масами. Навряд чи хтось стане заперечувати, що більша частина часу керівника будь-якої організації йде на підготовку і проголошення різних доповідей та промов. Зрозуміло, справа ця не проста і щоб зробити її ефективною, потрібна велика майстерність. Томас Манн був абсолютно правий, стверджуючи, що «мова сама по собі вже є особливою цивілізацією». Нею потрібно вміти користуватися, щоб якомога краще і доступніше донести до громадськості ідеї та думки організації, залучити людей на свій бік і заручитися їхньою підтримкою.

Є відомий вислів: «виступ, що не зачіпає якусь злободенну і цікаву для всіх тему все одно, що подорож, яку розпочато без мети і місця проходження». Звідси перший крок у підготовці будь-якого виступу полягає в тому, щоб визначити його мету або конкретну тему. Яку задачу ви ставите перед собою, виступаючи з даною промовою, чого хочете досягти?

І тільки після того, як це питання з'ясоване, починають необхідні дії і кроки, обмірковують конкретний план їх реалізації. Якщо виступ добре підготовлений і з самого початку логічно вибудований, це додає промові велику силу, а в оратора вселяє впевненість в успіху.



Метою виступу може бути як поширення інформації, виклад відповідних інструкцій, так і реклама, «продаж» ідей і планів, іноді це різнопланові комбінації всіх перерахованих цілей. Оратор може впливати на слухачів не тільки за допомогою слова, а й своєю манерою поведінки, формою подання своєї доповіді. Якщо кожна фраза виступу добре продумана, то навіть простий перелік «голих» фактів, тенденцій розвитку і навіть статистичних даних можна перетворити на засіб впливу і збудження дій, тим самим перетворивши публіку на своїх прихильників. Тут можна погодитися з Кіплінгом, який говорив: «Слово є найсильнішим наркотиком, наявним у руках людства».

Після уточнення цілей та завдання виступу, потрібно добре порахувати над тим, в якій формі його подати. Для досягнення максимального результату і ефекту потрібно розробити план подання проблеми або ідеї. Необхідно виходити з того, щоб не бути багатослівним, не вдаватися до надмірно великого потоку непотрібних, що не містять інформації, слів, не тримати публіку в напрузі, випліскуючи на неї занадто багато зовнішніх подразників. Коротка і стисла, але переконлива десятихвилинна промова дасть куди більше шансів для досягнення поставленої мети. Крім того, вона заощадить час і засоби, необхідні нудним доповідям, розтягнутим на цілу годину. Іншими словами, ефективність виступу має прямий зв'язок не з його тривалістю, а з якістю змісту і сенсом того, про що йдеться, з тим, як вдається донести думку до слухачів, використовувати якісні наочні та допоміжні матеріали. Ще раз підкреслимо, що занадто довга доповідь, невміння правильно викласти мету свого виступу, погано підготовлені наочні посібники та матеріали можуть призвести до провалу і негативного ставлення до виступаючого присутніх у залі.

У плануванні форми подання та стратегії виступу можуть допомогти відповіді на кілька важливих запитань. Зокрема, виступаючий повинен запитати себе: чого він хоче досягти, що має на меті, інакше кажучи, що він «продає»? Кому він це «продає»? Проти кого діє і за що бореться? В якій аудиторії, перед якою публікою збирається зробити доповідь? Розглянемо ці запитання дещо докладніше.

1) Що «продається»? Чому вирішено виступати з цією доповіддю? Важливо зуміти подивитися на тему та основні ідеї доповіді очима стороннього спостерігача. Що ж все-таки «продається»? План або ідея,

започаткування або спонукання до дії, якийсь конкретний товар, продукція або послуга? А можливо, це просто виступ на захист і підтримку чиясь ідеї? Потрібно точно визначити для себе цілі та завдання і викласти їх в декількох словах.

2) Кому це «продається»? Якщо виступаючому знайома слухачька аудиторія, у нього, ймовірно, є припущення щодо її реакції на доповідь. Виступ, потенційно здатний принести успіх в одній аудиторії, може закінчитися цілковитим крахом в іншій. Кожна стратегія виступу має бути спрямована на певну аудиторію окремо. Адже аудиторія слухачів може складатися виключно з «фахівців» або так званих «дилетантів», або об'єднувати представників обох цих груп. Варто подумати, можливо люди, які зібралися в залі, вже достатньо обізнані з обговорюваної теми? Яку інформацію вони могли отримати? Чи здатні вони прийняти остаточне рішення відразу ж, покладаючись на свою думку, або ж їм необхідно доповісти про рекомендації і думки, які вони почують, своєму вищому керівництву? Перед виступом бажано якомога більше дізнатися про майбутню аудиторію: манеру поведінки і стиль роботи, інтереси, суспільне становище і емоційний настрій слухачів. Віддають вони перевагу певному типу наочних посібників; чи подобається їм, коли під час виступу робляться перерви; чи не хочуть вони випити кави під час перерви; чи не обмежені вони у часі? Не слід забувати, що люди в аудиторії неоднакові і всі вони мають різні симпатії і антипатії.

3) Проти чого є намір боротися? Коли добре вивчені емоційні та духовні потреби аудиторії, можна вплинути на ставлення слухачів до виступу і непомітно для них змінити їх точку зору. Промова може викликати живий інтерес у слухачів і легко перетворити їх у союзників виступаючого, якщо точно знати їх турботи і сподівання.

Під час виступу з доповіддю з метою переконання найчастіше можуть виникнути такі перепони:

- Побоювання з боку слухача, що запропонований йому план або ідея вплинуть на його престиж, авторитет у колективі або перспективні плани на майбутнє.
- Небажання слухача сприймати щось нове, оскільки це може спричинити організаційні перетворення або заподіяти особисті незручності і зайві клопоти.

- Небажання слухача зійти з «уторованої» доріжки, коливання і побоювання накликати на себе неприємності.

- Гордия слухача, його хворобливе самолюбство.

4) В якій аудиторії, перед якою публікою буде звучати доповідь?

Для того щоб знати, в яких умовах відбудеться зустріч і яка загальна обстановка буде супроводжувати виступ, промовець спочатку має спробувати відповісти на такі запитання:

- Якою буде аудиторія: дружньою або ворожою, симпатизує йому або виявляє апатію?

- Буде публіка в залі відвертою або ж недовірливою і мовчазною?

- Чи виявляться серед присутніх в залі одні тільки його прихильники або ж, ймовірно, там будуть присутні і представники опозиції?

- Якщо допускається присутність у залі опозиційних сил, чи дотримуються вони спільної позиції між собою або ж конфліктують?

Є й інші чинники, що впливають на сприятливий результат виступу, а саме:

- Коли і в який час буде подана доповідь: вранці, після обіду, наприкінці робочого дня або ж перед офіційною вечерею?

- Чи будуть присутні в залі поспішати побувати ще деінде?

- Чи не загрожує виступаючому «небезпека» внаслідок будь-яких причин?

- Чи існує при цьому необхідність рятувати чиєсь «суспільне обличчя»?

Провівши остаточний аналіз всієї ситуації, що склалася, і обдумуючи, яку форму і стратегію виступу обрати, оратор повинен виходити з його завдання і абсолютного розуміння того, що він «продає», кому він це «продає», які обставини та перешкоди можуть виникнути, в якій атмосфері і перед якою публікою він буде робити свою доповідь.

Успішний виступ містить не тільки добре підібраний матеріал, але і, що більш істотно, неспростовні аргументи і докази. Такий виступ демонструє вільну орієнтацію оратора і глибоке знання ним справи. Але навіть дуже сильна і переконлива промова, що має план, містить основну ідею, необхідну інформацію, якою зацікавилась публіка, з легкістю зазнає фіаско, якщо ці факти не будуть належно впорядковані і розташовані.

Насамперед не можна нехтувати вступною і заключною частинами виступу. З самого початку виступ повинен викликати інтерес у слухачів, знайомити їх із основним змістом та ідеєю доповіді. У підсумковій частині досвідчений доповідач ще раз коротко повторить ключові моменти і сенс всього виступу. Тому зайвий раз зупинимось на діях, які необхідно виконати.

Основна частина доповіді, що йде відразу ж після вступної частини і завершується перед заключною, містить головну думку і суть ідеї. Вони повинні бути обдумані доповідачем з повним знанням справи. Щоб добитися ясності та впевненості в тому, що ідея виступу зрозуміла і прийнята присутніми, необхідно викладати свої думки точно, легко і просто, так, щоб вони дійшли до всіх слухачів.

Організація самого виступу передбачає компоновку розрізнених частин єдиної монолітної доповіді. Метод, який для цього вибирають, залежить від теми виступу та стратегічних намірів промовця. Деякі найбільш доцільною і звичною формою виступу вважають хронологічний виклад матеріалу. Багато доповідачів, особливо законодавці в парламенті, улюбленою формою подання своєї доповіді обирають логічно побудований перелік проблем та шляхів їх вирішення. Коли виникає потреба порівняння альтернативних шляхів вирішення однієї і тієї ж проблеми, найкращим може виявитися контрастно-порівняльний підхід. Техніка «стимул-реакція» також може стати в нагоді, коли робиться доповідь інформаційного характеру. Якщо ж завдання виступу – прояснити або довести значення тих чи інших фактів, мету якихось дій, використовують техніку «визначення». Ще одна форма, до якої часто вдаються оратори, полягає в обговоренні «деталей» основного цілого, до яких можуть відноситися, наприклад, різні підрозділи в організації або різноманітні напрямки роботи. Близьким за змістом до цієї техніки

є виступ, побудований навколо основних систем, функціональних механізмів та технічних характеристик обговорюваного предмета, наприклад, розгляд діяльності різних підрозділів і груп у межах однієї великої організації або проблем стандартів та якості виробництва з метою досягнення рівня кращих світових зразків. Якщо ж для майбутньої доповіді не підходить жодна з перерахованих методик та форм, зазвичай використовуваних ораторами, доповідачу, ймовірно, варто поміркувати

над створенням спеціальної форми і техніки подачі виступу за власним розсудом.

Зазвичай, коли існують досить вагомі й актуальні підстави для виступу, їх викладають відразу ж, ще у вступній частині доповіді. Адже в цьому випадку у оратора є сильні козирі, оскільки йому не потрібно підводити публіку до головної ідеї доповіді. Якщо ж «продаються» план чи ідея, весь сенс організації виступу повинен полягати в цих двох аспектах, які розглядають у різних ракурсах і з різних точок зору, в жодному разі не забуваючи про їх провідну роль. Ще однією підставою для виділення окремого ключового пункту або пунктів виступу та неодноразового повторення їх під час доповіді служить той факт, що дуже важливі для виступаючого слухачі, можливо, залишать зал або будуть викликані з невідкладних справ ще до того, як доповідь закінчиться. Якщо таке станеться, доповідач хоча б не буде докоряти собі за те, що не всі потрібні йому слухачі почули і зрозуміли основні ідеї його виступу.

Після «продажу» плану або ідеї, коли оратор переконав присутніх в оригінальності і самобутності сказаного, показав усі переваги запропонованого проекту, головний акцент виступу має бути перенесений на зміцнення проголошуваних позицій. Щодо переконливості доказів, то їх намагаються висловлювати максимально чітко, ясно і стисло. Як приклад такого висловлювання можна навести слова десятирічної дитини, яка переказала своїй молодшій сестрі зміст п'єси «Пігмаліон» так: «Це про брудну дівчинку, яку навчали чистої мови».

Виступ має бути достатньо тривалим, щоб охопити всі намічені доповідачем питання. В цілому тривалість найкращих виступів – до однієї години. Більшість присутніх просто не в змозі сприйняти насичений потік інформації, який падає на них суцільною лавиною, як водоспад. Але зміст виступу, що складається з трьох або в крайньому випадку чотирьох основних аспектів, майже завжди дійде до свідомості слухачів і закріпиться у них у мозку. В деяких випадках навіть шість пунктів виступу, якщо вони близькі за змістом, будуть сприйняті. Вся суттєва інформація, що повторює одна одну або занадто поглиблюється у деталі, по можливості має бути вилучена з тексту виступу ще до його початку. Такі матеріали, якщо існує абсолютна впевненість, що вони досить важливі й послужать на користь загальній ідеї, можуть

бути роздані присутнім перед початком виступу або обговорені в оперативному порядку.

Після закінчення виступу у слухачів має скластися і зміцнитися враження про оратора і його особистість. Для цього йому потрібно наостанку ще раз повернутися до основної ідеї своєї доповіді. Якщо виступаючий очікує будь-яких дій і реакції на виступ, то ще до закінчення доповіді він повинен попередити про це присутніх у залі, іноді відкрито запитавши їх думку і запропонувавши висловитися з певного питання.

Той, хто хоче стати хорошим оратором, завжди повинен репетирувати свій виступ, практикуватися, по кілька разів повторювати думки, які він проповідує. Як тільки матеріал зібраний і розподілений по пунктах для виступу, необхідно розпочати оцінювання його змісту. У це поняття входять аналіз фактичного матеріалу, опрацювання форм і способів його подання й уточнення особистого ставлення до нього самого виступаючого. Безумовно, в кожній аудиторії знайдеться людина, у якої не виникне ніякого інтересу до подій або буде переважати ставлення приміром «ну і що з того?». Через це можна порадити вибрати якогось рецензента, професійного експерта або помічника, який знає свою справу, щоб вони визначили, що у виступі ясно і пройде на «ура», що спрацює ефективно, а яку частину виступу потрібно переробити або взагалі скоротити.

Відсутність достатньої підготовки і знання справи, точного задання, впевненості в тому, що промовець хоче висловити в своїй промові, притаманне майже всім нудним і тривалим виступам. І навпаки, короткі, лаконічні виступи, як правило, свідчать про більш високий професійний рівень підготовки. Навіть якщо ця промова не блискуча, вона хороша вже тому, що коротка і не віднімає у слухачів багато часу та енергії. Іноді доводиться чути таку думку: «Якщо оратору протягом 30 хв не вдасться розпалити вогонь інтересу, він повинен припинити витрачати час і сірники». Один з ораторів сказав якимось: «Вибачте, мій виступ дещо затягнувся, я забув свій годинник і ніде не бачу настінного...». На відповідь з останніх рядів прокричали: «Зате праворуч від Вас настінний календар».

Для того щоб викликати інтерес у аудиторії і утримати увагу присутніх до закінчення виступу, потрібно належно засвоїти всі функ-

ції мови і навчитися бути уважним до якості і сили використовуваних слів. А для цього кожному виступаючому потрібно навчитися визначати цілі та результати, яких він бажає домогтися своєю промовою, передбачати, хоча б до певної міри, її наслідки. Відомо, що слова можуть впливати на людей непередбачувано. І від того, яке враження вони справлять і як надовго залишаться в пам'яті, зрештою залежать і авторитет, і суспільне становище, і навіть майбутнє багатьох громадських діячів і професіоналів.

Оратор повинен стежити за якістю своєї мови. Більшість людей фіксують факт, що мова виступаючого була украй цікавою і професійною, і пам'ятають цей факт, однак ніхто не в змозі точно визначити, в чому ж конкретно полягав цей професіоналізм. Якість і майстерність мови, безумовно, аж ніяк не означають, що вона має бути надто вишуканою і химерною. Заява, зроблена колись Джозефом, вождем одного з племен американських індіанців, є класичним прикладом якісного використання мови і вираження сенсу: «Я більше не буду воювати, ніколи!». Це геніальний зразок точної передачі думки – тут всі розуміють мету і сенс висловленого і прощають неправильність граматичної конструкції виразу.

Існує 10 основних заповідей, які повинен знати кожен оратор. Зрозуміло, наведений нижче їх перелік не є непорушним і незмінним, а служить лише приводом для роздумів. Отже, оратор повинен:

- Бути простим у спілкуванні. Вивчати характеристики і закони ясної і простої, зрозумілої всім мови.
- Бути відкритим і чітким у вираженні своїх думок. Часто дві третини змісту доповіді мають служити підтримкою та роз'ясненням основної теми. Потрібно намагатися розкрити її різні аспекти і під різним кутом зору, але не «напханими» у виступ розрізненими темами, які не доповнюють одна одну.
- Бути конкретним. Спеціальні терміни та вузькопрофесійні вирази зменшують кількість потенційних прихильників оратора, а іноді просто призводять до загального нерозуміння.
- Бути зрозумілим при викладі змісту теми. Посилатися на факти й апелювати до здорового глузду.
- Бути особистістю. Не боятися вживати індивідуальні, властиві тільки власній мові слова і вирази.

- Бути врівноваженим. Використовувати плавний ритм мови. Уникати зайвих пропозицій і того, що відволікає від розкриття основної ідеї виступу.

- Бути енергійним. Не вживати велику кількість вступних слів, занадто гучних та ідіоматичних виразів або вживати їх у поєднанні з загальноприйнятими і зрозумілими всім виразами.

- Бути цілеспрямованим. Аудиторія надає значення лише тому, що вона чує, і наміри доповідача, якщо вони не підкріплені вагомими словами, не викличуть у слухачів особливого сприйняття.

- Бути красномовним. Час від часу вживати риторичні фрази і вирази, що підсилять ефект виступу. Іноді навіть легка алітерація може справити необхідне враження.

- Адаптуватися до ситуації. Вивчати слухачську аудиторію. Спробувати пристосувати доповідь до її потреб і надій.

Перш за все оратор повинен розвивати здатність швидкого сприйняття і вміння оцінити якість і професійність своєї мови, а потім постаратися застосувати наведені правила в процесі підготовки своєї доповіді.

Хтось із великих зауважив одного разу: «Не так важливо, *що* ви сказали, скільки важливо, *як* ви це зробили». До цього хотілося б додати ще одну думку: «... І коли ви це сказали, *що ви при цьому робили?*». В цих словах афористично укладені основні елементи мистецтва подання доповіді.

Вже з самого початку виступу доповідач повинен встановити контакт з аудиторією. Щоб його промова стала свідченням взаєморозуміння та підтримки, йому перш за все потрібно завоювати справжнє почуття довіри і поваги публіки, яке потім повинне підтримуватися протягом всього виступу. Як він рухається, в якій позі стоїть, зоровий контакт, вираз його обличчя, рухи рук і, нарешті, одяг, – все це миттєво оцінюється аудиторією. Значення мають також і внутрішні імпульси оратора, його психологічний вплив на публіку. Якщо він вимовляє 125–145 слів за хвилину, він зможе протримати слухачів у напрузі протягом усього виступу, особливо якщо при цьому він використовує різноманітні інтонації і модуляції голосу, що додає його словам додаткового змісту і сили. Тембр і модуляція голосу часто свідчать про те, чи вірить він у те, про що говорить, чи ні. Це теж додає йому «кредит»



довіри або ж, навпаки, послаблює його позиції, що впливає на результат виступу. Можна нагадати один випадок. Під час виборчої кампанії один із претендентів після свого довгого і нудного виступу, який він, однак, вважав досить вдалим, звернувся до аудиторії з пропозицією ставити запитання. Із залу пролунало тільки одне запитання: «Скажіть, хто ще балотується на виборах?».

Щоб успішно подати свій виступ, – припустімо при цьому, що зміст доповіді сам по собі досить гарний, – потрібно вимовити його натхненно, донести до свідомості слухачів, зробити живим та енергійним і постаратися позбутися нервозності. Простий, не надто наполегливий, звичний і вільний стиль мовлення швидше приверне увагу та інтерес слухачів, а зміни тембру голосу і манери подання матеріалу ще більше посилять симпатії публіки і змусять її слухати з підвищеною увагою і віддачею. Для того щоб використовувати техніку ораторського мистецтва, потрібно вивчити основи володіння голосовими можливостями, способи, послідовність і найбільш сприятливий час для застосування різних голосових характеристик. Потрібно звикнути до думки, що кожен виступ має бути ретельно підготовлений та відрепетируваний. Якщо виступаючий прагне виглядати природно, йому навіть необхідно вивчити основний зміст свого виступу напам'ять, вірити в те, що він говорить, бути впевненим у своїх здібностях і умінні взаємодіяти з конкретною публікою в конкретних обставинах, мати гарну дикцію і пристрасне бажання повести за собою людей.

Щодо оплесків доречно згадати слова Бішопу Фултона Дж. Шина, який сказав так: «Оплески перед початком виступу оратора означають вираження довіри. Оплески під час виголошення промови свідчать про те, що слухачі ще сподіваються, що далі виступ стане краще. Оплески наприкінці виступу – це вираження загального полегшення, що воно нарешті закінчилося». Звичайно, це жарт, але ж у кожному жарті...

Отже, одні тільки слова не в змозі зробити виступ повноцінним і донести до слухачів весь сенс ідеї. Додаткові засоби та наочні матеріали допоможуть в цьому і стануть важливою частиною виступу. Такі засоби дозволяють виділити або підкреслити найважливіші ідеї, уточнити зміст проблем і якість взаємин. Вони також можуть виявитися дуже корисними, коли виступаючий конструює висновки на основі числен-

них фактів, наводить цифри, статистичні матеріали та аргументи на підтвердження своїх ідей, аналізу тенденцій та напрямів розвитку.

Залежно від матеріальних і фінансових можливостей своєї організації, а також часу, наявного на підготовку, можна внести до свого виступу будь-які нові штрихи і зробити його більш образним і цікавим, якщо підготувати додаткові наочні посібники, наприклад, схеми та рисунки, таблиці, статистичні матеріали, мати заздалегідь надрукований текст виступу для вручення присутнім. Бажано, щоб у залі була дошка або мультимедійний пристрій.

Однак, розуміючи позитивну роль і корисність додаткових засобів під час подання доповіді, виступаючий зобов'язаний простежити, щоб його добре підготовлена промова не загубилася в нескінченних цифрових даних і кресленнях. Наочні засоби ніколи не зможуть повністю замінити живий красномовний виступ. Більш того, корисно запам'ятати, що іноді існує потенційна небезпека провалу виступу і появи побічних негативних ефектів за умови неправильного і невмілого використання додаткових засобів. Але якщо що-небудь із підготовлених наочних посібників не справляє на слухачів потрібного враження, не варто занепадати духом, показувати своє розчарування, втрачаючи при цьому довіру публіки. Перш ніж зробити вибір, чи включати до свого виступу додаткові наочні матеріали, чи ні, необхідно уважно вивчити їхні потенційні можливості і негативні наслідки, які вони можуть спричинити. У більшості випадків публіка сприйме і зрозуміє план або ідею швидко і правильно, якщо виступ побудовано за всіма правилами ораторського мистецтва й якщо мова буде зрозумілою і точною, навіть без додаткових прийомів. Таким чином, коли дістає слів і виступаючий вважає, що вони звучать переконливо, додаткові засоби не потрібні. І все-таки ретельно спланований і добре продуманий підбір наочності часто дуже корисний та ефективний для посилення переконливості виступу і допомагає донести зміст виступу до неоднакових за характером і рівнем підготовки слухачів.

А тепер ще раз звернемо увагу на перелік тих факторів і аспектів, про які завжди необхідно пам'ятати оратору, коли він постає перед аудиторією. Йому необхідно:

- Зробити свою доповідь простою, короткою і зрозумілою.

- Користуватися чистою мовою, не захоплюватися кліше і різного роду ідіоматичними виразами.
- Старанно прорепетирувати виступ. І бажано не переїдати перед ним.
- Говорити зрозуміло, вслухаючись у сенс слів, що вимовляються, прислухатися до себе.
- Говорити трохи повільніше звичайного, використовувати модуляції і тембр голосу, які акцентували б увагу на суті теми, підкреслювали окремі її аспекти.
- Уникати будь-якого нагадування і посилай на час, особливо в процесі відкритих дискусій.
- Дивитись в очі слухачам. Підтримувати зоровий контакт, що допоможе завоювати довіру у публіки.
- Стояти прямо, контролювати свої емоції і рухи. Не сутулитися, не тримати лікті на трибуні або столі, не поправляти одяг, забути про нервові посмикування рук.
- Використовувати ефект паузи. Коротке мовчання і тиша можуть виявитися дуже ефективними і такими, що привертають увагу.
- Не реагувати на зовнішні подразники і сторонній шум.
- Бути розслабленим, посміхатися. По можливості утримуватися від паління.
- Широко використовувати наочні матеріали, якщо є потреба включити їх до свого виступу. Не зловживати статистикою і цифрами.
- Вдаватися до прикладів і цікавих фактів, що допоможе підкріпити правоту проголошуваних ідей.
- Уникати жаргону. Його ефективність в усному мовленні сумнівна.
- Наприкінці виступу ще раз повернутися до основних пунктів та ідей доповіді.
- Якщо дозволено ставити запитання, повідомити про це слухачам ще до закінчення виступу. Не заохочувати провокаційних, які не мають відношення до справи, запитань.
- Коли виступ закінчено, переконатися, що всі присутні це зрозуміли.

Виступаючий завжди повинен пам'ятати, що незалежно від якості тексту промови, загальний ефект зумовлюється сполученням таких

факторів, як візуальний контакт типу віч-на-віч; вираз обличчя; рухи тіла під час виступу; одяг; манера поведінки тощо. Як свідчать дослідження, все це в сукупності становить приблизно 55 % успіху або провалу. Тон і модуляція голосу – 32 %. І лише 7 % – безпосередньо зміст і контекст обраних оратором слів.

### **Контрольні запитання**

1. Комунікаційна складова реалізації програми (Складання повідомлення. Надійність джерела повідомлення. Принципи ефективної комунікації).

2. Комунікація і вплив на громадськість.

3. Етапи підготовки і проведення інформаційної кампанії.

4. Поняття масової комунікації. Функції масових комунікацій.

5. Психологічна характеристика масової комунікації.

6. Специфіка прояву комунікативної, перцептивної й інтерактивної сторін спілкування в масовій комунікації.

7. Спілкування, його види і особливості в ПР.

8. Вербальні комунікації в ПР.

9. Невербальні комунікації в ПР.

10. Умови поліпшення розуміння під час комунікації.

11. Зміст оптимізації масової комунікації в ПР.

12. Комунікативний простір та його організація.

13. Комунікативні бар'єри та їх урахування в діяльності ПР-фахівців.

14. Сутність і види інформаційних кампаній.

15. Психологічна характеристика інформаційних кампаній.

16. Комунікативна модель ПР.

17. Процес комунікації та його елементи. Важливі моделі комунікації для ПР.

18. Канали спілкування і системи розповсюдження інформації в системі ПР-діяльності.

19. Критерії відбору й оцінювання ефективності каналів комунікації.

20. Використання в ПР неформальних каналів комунікації.

21. Інструментарій ПР.

22. Можливості використання ЗМІ у кампаніях ПР.
23. Форми реалізації відносин із засобами масової інформації і їх психологічна характеристика.
24. Функції та завдання ПР-фахівця в роботі із засобами масової інформації.
25. Психологічні умови формування інтересу до продукції ЗМІ.
26. Робота з пресою як напрям ПР.
27. Специфіка преси як засобу масової інформації, її переваги і недоліки.
28. Інформаційні агентства і преса як засоби масової інформації, їх роль і значення в організації ПР.
29. Матеріали для преси: інформаційні повідомлення, авторські, оглядові і рекламні статті, біографії і фотографії.
30. Психологічні умови ефективності інформаційного повідомлення.
31. Психологічні умови актуалізації ПР-повідомлень.
32. Жанри інформаційної публіцистики: репортаж, інтерв'ю.
33. Засоби внутрішньоорганізаційної комунікації: інформаційні листи, стенди оголошень, спілкування з керівником.
34. Радіо і телебачення як засоби масової інформації, їх переваги і недоліки.
35. Специфіка публічних виступів.
36. Мистецтво виступу.
37. Сутність комунікативної компетентності ПР-фахівця.

## 5. СТВОРЕННЯ ІМІДЖУ

### 5.1. Імідж та його природа

Одним із важливих аспектів загального сприйняття й оцінювання організації є враження, яке вона справляє, тобто її імідж (образ). Незалежно від бажань як самої організації, так і фахівців зі зв'язків із громадськістю, імідж – об'єктивний фактор, який відіграє істотну роль в оцінюванні будь-якого соціального явища або процесу. Поняття «імідж» походить від латинського *imago*, пов'язаного з латинським словом *imitari*, що означає «імітувати». Згідно з тлумачним словником Н. Вебстера, імідж – це штучна імітація чи репрезентування зовнішньої форми якого-небудь об'єкта і, особливо, особи. Він є уявленням про людину, товар чи інститут, що цілеспрямовано формується в масовій свідомості за допомогою публіситі, реклами або пропаганди.

У своїй практичній діяльності піармени виходять із того, що сприйняття, імідж багато в чому визначаються тим, що той чи інший соціальний інститут і навіть окрема людина робить і говорить. Тобто імідж можна цілеспрямовано формувати, уточнювати або переробляти за допомогою модифікації діяльності, вчинків і заяв соціального суб'єкта.

ПР-фахівці в питаннях іміджу з'ясували для себе багато корисного і раціонального з робіт із соціології («Громадська думка» У. Ліппмана, «Стадні інстинкти» У. Троттера, «Поведінка натовпу» Е. Мартіна, «Психологія натовпу» Г. Лебона). Стосувалося це, перш за все, природи соціального стереотипу і його впливу на масову свідомість.

Поняття соціального стереотипу вперше було введено в науковий обіг американським дослідником засобів масової інформації У. Ліппманом для позначення поширених у громадській думці упереджених уявлень про членів різних національно-етнічних, соціально-політичних і професійних груп.

Згідно з положеннями У. Ліппмана, соціальні стереотипи є основним розумовим матеріалом, на якому будується масова свідомість. У. Ліппман зводив мислення до простих реакцій на зовнішні стимули, роль яких виконують саме стереотипи – стійкі, емоційно забарвлені, спрощені моделі об'єктивної реальності, що викликають у людини почуття симпатії або антипатії до явища, яке асоціюється з тим чи іншим набутим нею досвідом.

Стереотипи мають об'єктивну природу і є невід'ємною властивістю психіки людини робити узагальнення. Дійсно, якби людина не володіла здатністю стереотипізувати, узагальнювати, спрощувати, схематизувати навколишню дійсність, вона не змогла би швидко орієнтуватися в безупинно зростаючому потоці інформації, яка до того ж постійно ускладнюється і все більше диференціюється.

Щоб стати зрозумілими і доступними для всіх (для переважної більшості або спеціально виділеної частини громадськості), стереотипи (як такими можуть виступати певні оцінки, судження, що набувають форми понять) не повинні бути занадто багатогранними і різноманітними. Вони мають абстрагуватися від деталей, доступних лише фахівцям, і передавати суть події чи явища одним словом, пропозицією, ма-люнком, зрозумілим усім або більшості.

Стереотип, як і всяке психічне утворення, поєднує в собі дві взаємодіючі основи – знання і ставлення, кожне з яких може ставати домінантою. Для соціального стереотипу переважного значення набуває ставлення, тобто емоційно забарвлене оціночне утворення.

Стереотипи мають важливе значення для оцінювання людиною соціально-політичних явищ і процесів, однак вони відіграють при цьому двояку, як позитивну, так і негативну роль. З одного боку, стереотипи досить «економні» для свідомості і поведінки людей, оскільки сприяють істотному «скороченню» процесу пізнання і розуміння всього, що відбувається в світі і навколо людини, а також швидкому (часто автоматичному) прийняттю необхідних рішень.

З іншого боку, спрощуючи процес соціального пізнання, стереотипи призводять до формування досить примітивної соціальної свідомості, для якої важливими є, насамперед, всілякі упередження, що часто зводять поведінку людей до набору простих, автоматичних емоційних реакцій.

## **5.2. Формування іміджу**

Розглянемо питання щодо формування іміджу, яким він має бути, щоб справляти на публіку бажане враження. Визначимо особливості формування та структури іміджу організації.

Організація повинна прославлятися не просто продукцією, а сво-ім «его» (особою). Фахівці системи ПР розглядають концепцію іміджу організації насамперед з точки зору того, як остання сприймається лю-дьми в соціальному сенсі, як впливовий суб'єкт суспільства, а не тіль-ки як така, що виробляє товари та послуги. Імідж необхідний організа-ції, щоб люди усвідомлювали й оцінювали її роль в економічному, по-літичному і соціальному житті конкретної місцевості або країни в ці-лому.

У цьому виявляється ідеологічне забарвлення концепції іміджу організації, втілене в термінах соціальної відповідальності бізнесу (на-приклад, участь компанії AVON у медичних програмах щодо попередження та лікування раку, компанії Yves Rocher у програмах зі збереження навколишнього середовища).

Отже, імідж організації потрібний для того, щоб впливати на почуття людей. Причому впливати на такі почуття і механізми психіки, щоб людина відгукувалась навіть на просте згадування про ту органі-зацію, яка в повсякденних справах його мало турбує. В американській практиці є поняття «місіс Сміт» як узагальнений образ середньостатис-тичного споживача. Якщо зовсім даремно тлумачити «місіс Сміт» про електронне обладнання або нафтопродукти, то зовсім інша справа, ко-ли розповідями про філантропічну діяльність фірми порушено її мате-ринські почуття. Безумовно, можна зіграти і на почуттях патріотизму, релігійності, самозбереження, любові (згадаємо, наприклад, постійні апеляції до теми сім'ї компанії мобільного зв'язку КИЇВСТАР). Такою ж мірою можна апелювати до переваг і пристрастей людей, їх захоп-лень і норм моралі.

Іміджем організації, як правило, вважають її узагальнений порт-рет, який створюється в уявленні різних груп громадськості на підставі того, що організація заявляє і, особливо, що робить.

Тобто маються на увазі окремі складові частини іміджу, співвід-ношення та узгодження між ними.

На думку одного з фахівців із ПР К. Шенфельда, імідж організа-ції повинен вміщати чотири таких компоненти: імідж товару – наскіль-ки якісні і необхідні товари вона виробляє; імідж управлінський і фі-нансовий – чи ефективно вона управляє, чи варто бути її акціонерами; імідж громадський – чи активна корпорація як член суспільства; імідж



корпорації як роботодавця – чи добре вона платить, як поводить ся зі службовцями тощо.

Існують і інші підходи до питань формування іміджу, зокрема, управлінський. Він був запропонований П. Стоуксом, президентом фірми з питань управління «Стоукс, Вуд енд Асошіейтс». На його думку, імідж організації має будуватися на таких трьох підставах. По-перше, вона повинна подаватися як якась «особистість», тобто необхідно якомога краще показати бізнес людям. В цьому випадку дуже важливі її зовнішні ознаки, а саме, сучасність приміщень, обладнання, стиль спілкування всередині корпорації тощо. По-друге, організації потрібно мати свою «репутацію», тобто показати, що вона вже відома. Необхідно поширювати нову інформацію про організацію і, безумовно, враховувати те, що люди вже дещо знають про неї, а тому неминуче будуть ставити запитання. По-третє, організації потрібно показати свій «характер» (сутність), тобто чим насправді є її бізнес. Рекламу своєї суті організація повинна створювати не сама. Краще, якщо про властивості її «характеру» стане розповідати хтось інший, передусім «третя партія».

Плануючи і втілюючи в життя програму створення іміджу організації, потрібно постійно пам'ятати, що рекламування всіх трьох перерахованих елементів має здійснюватися одночасно, скоординовано, з максимальним урахуванням найрізноманітніших обставин.

Якщо ж говорити про «кров і плоть» іміджу організації, то необхідно підкреслити, що люди схильні оцінювати подібних собі за манерами та одягом, книгу – за обкладинкою, магазин – за вітриною. Так точно також і про організацію вони роблять висновки переважно на підставі свого враження про її персонал, товари, послуги, рекламу. Масова свідомість має стійку звичку зіставляти різні об'єкти з певними людськими якостями.

Саме ці якості і повинен мати імідж організації. Він має свідчити про те, що організація є «дружньою», «дбайливою», «порядною», «та-кою, що створює враження» і так далі.

Серед загальних ознак іміджу необхідно назвати такі:

1) імідж має бути синтетичним, плануватися, щоб створювати певне враження за допомогою фірмового знака, торговельної марки і сорту товару;

2) «образ організації» має бути правдоподібним, достовірним. Нікому не потрібний імідж, якщо він не користується довірою у людей. Найкращий шлях до правдоподібності – стримані висловлювання (краще промовчати, ніж сказати зайве);

3) він повинен бути дієвим. Оскільки імідж певною мірою відповідає дійсності, то той, хто створює його (в даному випадку організація) прагне скоріше уподібнитися іміджу, ніж робити імідж своєю подобою. Якщо імідж вже сформувався, він взагалі стає настільки важливою реальністю, що вона обумовлює поведінку організації, а не навпаки. Спочатку імідж є подобою організації, а потім організація стає подобою іміджу;

4) образ має бути яскравим і конкретним. Він краще спрацьовує, якщо апелює до почуттів, швидко сприймається, коли зосереджується на певних рисах і яскраво висвітлює одну або кілька характерних ознак організації;

5) образ організації має бути спрощеним. Щоб уникнути небажаних ефектів, він повинен бути простішим, ніж об'єкт, який він репрезентує. Найбільш ефективний імідж простий і такий, що швидко запам'ятовується;

6) незважаючи на конкретність, образ повинен бути до певної міри гнучким і знаходитись десь між почуттями і розумом, між очікуваннями й реальністю. Він повинен встояти перед непередбаченим розвитком подій, змінами в смаках, відповідати бажанням різних людей.

Фахівці з ПР пропонують ряд нескладних методик для визначення міри відповідності або невідповідності проголошеного, очікуваного і реального іміджу організації. Гаррі Левінсон, наприклад, рекомендує користуватися способом, згідно з яким потрібно послідовно з'ясувати:

- що організація робить, виходячи з оцінки виробленої продукції, пропонованих послуг, а також ставлення до своїх службовців (як до «товару, який купується і використовується», або ж як до «здібних і зрілих людей»);

- що організація говорить у процесі комунікації зі службовцями («вмовляє їх, переконує» або ж «залучає до вирішення загальних проблем») і клієнтами («збиває їх з пантелику, обіцяючи більше, ніж може дати», або ж «обманує за допомогою привабливої упаковки»);

- якою люди хочуть бачити організацію.

Сприйняття будь-якої організації є сумішшю того, що вона робить, і того, якою вона має бути на думку людей. Якщо ці дві речі збігаються – імідж організації гармонійний.

Користуючись геометричними символами, можна уявити у вигляді профілів ці три способи оцінювання проблеми іміджу організації. Якщо при накладенні профілів відзначається розбіжність – потрібно попрацювати над іміджем.

На думку піарменів, ряд проблем виникає через те, що конкретний імідж організації ніколи не залишається постійним. Щоб відповідати новим вимогам часу, він повинен постійно змінюватися, уточнюватися, особливо з розвитком економічних, технологічних, соціальних та демографічних процесів. Так, американський фахівець із ПР С. Доуні вважає, що кожна організація зобов'язана переглядати своє «его» за таких обставин:

- коли сприйняття компанії не відповідає реальному стану речей. При цьому важливо пам'ятати, що залишки в пам'яті людей спогадів про минулі помилки в питаннях менеджменту, оплаті праці, екології ще довгий час здатні негативно впливати на її імідж;
- коли такі зовнішні сили, як новий конкурент, його якісно нова продукція, зміна «правил гри» або новий імідж конкурента, вимагають від компанії уточнення напрямів протидії сформованій ситуації;
- коли конкурент бариться з чітко визначеною й ефективною презентацією своєї нової продукції. За таких обставин подання компанії свого оновленого іміджу є слушною нагодою випередити конкурента.

С. Доуні приходять до висновку, що ті компанії, яким вдається активно прориватися до ключової громадськості, яка ще коливається, та пропагувати серед неї своє нове «обличчя» (імідж), мають більше шансів на процвітання в умовах конкурентної боротьби.

Реклама іміджу організації повинна бути безперервною. Якщо реклама іміджу послабляється, компанія дуже швидко може відчувати втрати від падіння доброзичливого до себе ставлення з боку громадськості, а також скорочення свого ринку.

Організації традиційно використовували комерційну рекламу для того, щоб прискорити реалізацію своїх товарів. Але, починаючи з 1936 р., американська фірма «Уорнер і Суїзі» першою розпочала рек-

ламну кампанію, мета якої полягала в тому, щоб підкреслити могутність Америки як держави і зробити наголос на значенні американського підприємництва для майбутнього країни. Подібні зусилля фірма робила і після Другої світової війни, заклавши тим самим основи унікального типу реклами – реклами іміджу, а не продукції.

Згодом цей напрям реклами дістав різні назви – інституційна реклама, реклама іміджу, але найчастіше його називають ПР – рекламою (ПР – рекламою іміджу).

Традиційна ПР (або нетоварна) реклама продовжує широко застосовуватися і сьогодні. Така реклама іміджу поширюється організаціями переважно в таких випадках:

1. Злиття або роз'єднання. Якщо одна компанія зливається з іншою, або коли величезна корпорація розділяється на декілька самостійних фірм, громадськості необхідно повідомити про новий бізнес і його новостворену структуру. Саме ПР – реклама дає можливість швидко й ефективно поширити новий імідж.

2. Кадрові зміни. Основним капіталом організації, як правило, є її керівники та службовці. Паблісити штатних працівників за допомогою реклами не тільки справляє враження на громадськість тим, що організація цінує свої кадри і пишається ними, а й сприяє згуртуванню співробітників самої організації навколо такого іміджу.

3. Повідомлення про ресурси організації. Інвестиції організації в наукові дослідження і нові технологічні розробки свідчать про те, що вона має серйозні наміри, думає про своє майбутнє, а це вже цінність, яку необхідно рекламувати. Повідомлення про обсяги послуг, що надаються організацією, теж можуть додати чимало цінного до її соціального іміджу.

4. Інформування про виробничі потужності та послуги. Здатність організації забезпечити своєчасне постачання якісної продукції – це те, що дуже високо цінується клієнтами. Саме цю здатність організація має рекламувати. Так само клієнти повинні знати про її можливість надавати високоякісні й потрібні послуги. Надійність організації – риса, що зміцнює її імідж.

5. Інформування про історію зростання. Зростаюча фірма, яка постійно розвивається і міцніє, вміє користуватися своїми можливостями, є такою організацією, з якою люди хочуть мати справу. Це також

саме та організація, на яку люди хотіли б працювати. Таким чином, подання історії розвитку заслуговує на увагу при розповсюдженні нетоварної реклами, тобто ПР – реклами іміджу.

6. Наголос на фінансову міцність і стабільність. Картина фінансової міцності і стабільності – це те, що люблять демонструвати компанії та організації. Реклама іміджу, що робить натиск на міцному фінансовому становищі, завойовує довіру і залучає до організації клієнтів та інвесторів.

7. Повідомлення про клієнтів компанії. Клієнти також можуть служити інструментом реклами іміджу. Широко відомі персони, які користуються продукцією організації, – вагомий аргумент для розширення кола нових клієнтів. Така стратегія виявляється особливо важливою складовою при рекламі дорогої продукції, наприклад, розкішних автомобілів або спортивного спорядження.

8. Зміна назви організації. Іноді організації змінюють свою назву. Щоб нова назва запам'яталась, її необхідно широко розрекламувати. Лише за умови постійного повторення люди дізнаються про нову назву і новий імідж компанії.

9. Захист фабричної марки. Відомі компанії, продукцією яких широко користуються люди, стурбовані тим, щоб їх продукцію вживали за призначенням та відповідно до рекомендацій. Такі компанії час від часу за допомогою реклами нагадують про це людям. Турбота про людей – ось ще одна позитивна риса іміджу.

10. Надзвичайні ситуації. Організації іноді потрапляють у надзвичайні обставини, наприклад, виникають страйки, відбуваються аварії на виробництві або перерви у наданні послуг.

Найкращим способом роз'яснити позицію організації (не побоюючись, що щось буде перекручено або неправильно доведено до відома громадськості журналістом чи редактором) є купівля місця або часу в засобах масової інформації для розміщення своєї реклами. Подібний підхід дозволяє дати вичерпну інформацію про причини виникнення проблеми та кроки щодо її подолання і тим самим зберегти свою репутацію.

При цьому ПР – реклама іміджу має відповідати деяким загальним вимогам:

- Вона повинна бути ясною. Адже одним із головних завдань ПР – реклами є сприяння взаєморозумінню. Якщо зміст рекламного повідомлення та його мотиви заплутані, люди просто не зрозуміють його, яким би добре задуманим і виконаним він не був.

- Вона повинна переконувати. Це основа ПР-реклами. Недостатньо поінформувати, потрібно ще й переконати людей.

- Вона повинна апелювати до переконань. Будь-яка реклама, і особливо ПР – реклама, має зосереджуватися на тому, чого хоче публіка, а не концентруватися на тому, що потрібно організації. Саме в цьому і полягає тонкість ПР-реклами, про що нерідко забувають.

- Вона повинна бути чесною. До будь-якого рекламодавця ставляться з підозрою. Будь-яка реклама є упередженою. Якщо організація хоче, щоб їй повірили, реклама має бути відвертою і щирою, позбавленою усіляких спроб ввести людей в оману.

- Вона може містити гумор. Організації, яка вважає себе насамперед солідною, не варто напускати на себе надмірну серйозність, особливо у випадку, коли справа стосується ПР-реклами. Гумор роззброює скептично налаштовану публіку; викликавши легку посмішку, простіше схилити громадськість до певної точки зору.

Такий підхід до ПР-реклами долає традиційний тип товарної (комерційної) реклами, робить імідж організації соціально орієнтованим.

### **Контрольні запитання**

1. Імідж як категорія теорії ПР.
2. Роль і значення іміджу.
3. Види іміджу і його функції.
4. Основні характеристики іміджу як психічного образу.
5. Суб'єкти формування іміджу і їх психологічна характеристика.
6. Імідж і його значення для діяльності організації.
7. Функціональна структура іміджу організації.
8. Динамічна структура іміджу організації.
9. Критерії оцінювання корпоративного іміджу.
10. Поняття іміджмейкера в теорії ПР.

## 6. ПАБЛІК РИЛЕЙШІНЗ У КРИЗОВИХ СИТУАЦІЯХ

### 6.1. Типологія криз

У житті будь-якого соціального інституту або окремої людини виникають різні критичні ситуації. Часом вибухають кризи загального, вкрай руйнівного, катастрофічного характеру. Але, якими б гострими і масштабними вони не були, щоб їх подолати або хоча б зменшити руйнівні наслідки, завжди потрібно вживати відповідних заходів.

В літературі з ПР наведено численні підходи до класифікації криз. Автори книги «Іде ПР» – однієї з найбільш популярних у США з цієї спеціальності – Д. Ньюсом, А. Скотт і Дж. Турк, наприклад, пропонують таку типологізацію криз, засновану на поділі їх залежно від походження і наслідків (табл. 6.1).

Таблиця 6.1 – Класифікація криз за походженням і наслідками

Катастрофічні	руйнівні: раптові людські жертви і руйнування
	неруйнівні: несподівані погрози, але втрати, якщо трапляються, відстрочені
Природні	землетруси, лісові пожежі, урагани тощо
	засухи, епідемії тощо
Навмисні	акти тероризму, в тому числі навмисне псування продуктів, що призводить до людських жертв або пошкодження власності
	загрози використання вибухівки, отруєння продуктів, насильницьких захоплень, розголошення секретів, умисні чутки та інші зловмисні дії
Ненавмисні	вибухи, пожежі, отруєння, інші аварії
	проблеми на виробництві з відстроченими наслідками, біржові крахи, банкрутства

Дещо інший підхід до типологізації криз пропонують С. Катліп, А. Сентер і Г. Брум. Виходячи з тривалості розвитку криз, вони виділяють такі можливі сценарії:

- Назріваючі кризи. Вони дають більше часу для вивчення і планування, однак можуть моментально вибухнути після тривалого бродіння. До таких криз можна віднести незадоволення працівників і несприятливий моральний клімат в колективі, істотні зловживання й образи під час роботи, надмірні надії на державні замовлення. У цьому випадку завдання полягає в тому, щоб переконати вище керівництво вжити коригуючих кроків перш, ніж криза досягне руйнівної фази.

- Безперервні кризи. Вони можуть тривати місяцями або роками, незважаючи на зусилля керівництва зупинити їх. Поза межами контролю PR, наприклад, можуть знаходитися плітки або спекуляції, що повідомляються засобами масової інформації або передаються з уст в уста. Ніякі спростування або протидії, здається, не в змозі припинити чутки або очистити канали новин від потоку перекручених даних, оскільки журналісти в гонитві за новинами завжди будуть наштовхуватися на попередні публікації, знову і знову відтворювати дезінформацію.

Англійський фахівець із PR Сем Блек пропонує ще один підхід до типологізації криз з урахуванням тих неприємностей, які вони здатні заподіяти конкретній організації. Вчений поділяє кризи на «відоме – не-відоме» і «невідоме – невідоме».

Говорячи про перший тип криз, він підкреслює, що якщо компанія, приміром, виробляє автомобілі або технічне обладнання, вона в будь-який момент може зіткнутися з необхідністю відкликання продукції. У хімічній промисловості і виробництві радіоактивних речовин постійно присутня небезпека витоку хімічних або радіоактивних елементів. Морські, залізничні та авіаційні перевезення мають свої специфічні і широко відомі форми ймовірної небезпеки. С. Блек робить висновок: «У всіх цих і безлічі подібних їм випадках відомо, що аварія може статися, але невідомо, чи відбудеться вона, і якщо так, то коли».

Щодо другого типу криз, то трапляються катастрофи та аварії, які ніхто не здатний передбачити. Це може бути псування продукції, порушення технології, що є загрозою отруєння і людських жертв.

Кризи бувають найрізноманітнішими за змістом і формою, проте піармени мають справу переважно з соціальними наслідками природ-



них криз та з кризами соціального походження. Завдання піарменів – запобігати цим кризам, вирішувати або усувати їх найбільш небезпечні суспільні наслідки.

На відміну від всіх інших, соціальні кризи здебільшого можна передбачити і управляти їх перебігом. Оскільки соціальні кризи, як правило, спричиняються дією людського фактора, вони мають багато спільних рис. Кажуть, що ці кризи – все одно, що драми, тільки з великою кількістю варіацій основних сюжетних ліній і розв’язків.

## **6.2. Управління кризою**

Виходячи з необхідності постійно бути готовою до виникнення критичних ситуацій, організація повинна проводити відповідну упереджувальну роботу ще на етапі зародження проблеми. З цією метою американськими фахівцями з ПР в 70-х роках був розроблений і описаний процес управління проблемами. Сам термін «управління проблемами» належить Говарду Чейсу, який так сформулював його суть: «Управління проблемами – це здатність зрозуміти, мобілізувати, координувати та підпорядкувати всі функції планування стратегії і тактики, всю майстерність ПР досягненню єдиної мети – активній участі в розробці політики щодо громадськості, від якої залежить доля людей та інституту».

Процес управління проблемами, на його думку, охоплює п’ять послідовних кроків, а саме: 1) ідентифікацію проблем, на які потрібно звернути особливу увагу; 2) аналіз і визначення меж кожної проблеми з точки зору її впливу на місцеві групи громадськості; 3) виявлення і демонстрацію альтернативних варіантів стратегії; 4) реалізацію програми дій, спрямованої на поширення позицій організації і вплив на сприйняття проблеми; 5) оцінку результатів виконання програми з точки зору досягнення мети організації.

До цих кроків можна також додати 6) передбачення проблем. Як правило, процес управління проблемами вимагає їх передбачення за 1,5–3 роки до можливого переростання в кризу.

Як і управління процесом ПР у цілому, реалізація управління проблемами також повинна починатися з визначення проблеми за до-

помогою традиційних, як формальних, так і неформальних методів дослідження.

Потім мають бути ретельно оцінені можливі наслідки загострення проблеми, визначені пріоритети. Цю роботу краще доручити спеціально створеному проблемному комітету, до складу якого можуть входити керівники всіх структурних підрозділів організації та юрисконсульти.

Далі, після проведення такої аналітичної роботи, організації потрібно зробити заяву про свою позицію з окремих проблем, довести до відома громадськості напрямки своєї політики.

Нарешті, для досягнення бажаних результатів організація має скласти план дій та реагування на проблеми. Тут важлива координація всіх видів роботи.

Фактори, які повинна брати до уваги організація, що опинилася в кризовій ситуації:

1. Раптовість. Криза, що вибухнула, яким би не було її походження, як правило, завжди є несподіваною. Часто піармени дізнаються про неприємності, коли до них звертаються представники засобів інформації з вимогами надати пояснення про те, який негайний крок буде зроблений організацією.

2. Недостатність інформації. Багато несподіваних подій відбуваються одночасно. Розповзаються чутки. З усіх боків до організації звертаються за роз'ясненнями. Важко відразу збагнути все, що відбувається.

3. Ескалація подій. Криза розростається. Всі хочуть знати, що відбувається насправді. Чи зробить організація офіційну заяву? Чи вірні поширюються чутки? В момент, коли нестримно поширюються чутки, важко отримати вірну інформацію. Організація прагне реагувати на все акуратно, але події розгортаються надто швидко.

4. Втрата контролю. Звичайне наростання ескалації подій неприємно тим, що занадто багато відбувається одночасно. Невірна інформація надходить у канали новин, потрапляючи на газетні шпальти і заповнюючи ефір. Розповзання чуток надто важко контролювати.

5. Наростання втручання зовнішніх сил. Засоби масової інформації, громадські організації, населення в цілому живляться чутками. «Зацікавлені» політичні діячі, коментатори усіх рангів висловлюють

свою точку зору щодо подій. Засоби інформації чекають реакції з боку організації. Громадськість вимагає відповіді. Клієнти хочуть знати, що відбувається.

6. Ментальність загнаного в кут. Зрозуміло, що організація відчуває себе як в облозі. Юристи підказують: «Все, що ми говоримо, може бути використане проти нас. Краще, що можна зробити, це мовчати». Однак чи є сенс у такій поведінці?

7. Паніка. Коли «валяться стіни» і «дах протікає у багатьох місцях», виникає відчуття паніки. За таких обставин дуже важливо переконати керівництво вдатися до рішучих дій і повідомити, що відбувається.

Типовими помилками, які зазвичай здійснюють організації в умовах кризи, на думку американських ПР-фахівців, є:

1. Коливання, які породжують у громадськості враження про нерішучість, байдужість, некомпетентність або відсутність підготовки.

2. Туманні висловлювання, що призводять до думки про нещирість та бездушність.

3. Помста, що збільшує напругу і нагнітає емоції замість того, щоб заспокоювати громадськість.

4. Брехня або ухилення, які породжують ще більші проблеми, оскільки ніщо не може замінити правди.

5. Просторікування, які дратують своєю безпідставною пишномовністю.

6. Конфронтація, що дає привід іншим роздувати проблему і нагнітати обстановку.

7. Судове оскарження, яке неминуче робить кризу ще більш очевидною і здатне призвести до менш розумної розв'язки.

Якщо говорити в цілому, то протягом перших найбільш критичних після виникнення кризи годин першочерговими є два запитання: що робити і що говорити. Щоб уникнути подальшого поглиблення ПР-кризи, організація повинна якомога швидше оцінити ситуацію, визначити найбільш вразливі місця в ній, звернувши особливу увагу на можливу загрозу життю людей і небезпеку забруднення навколишнього середовища. Причому в полі зору має знаходитися не просто проблема спостереження за найбільш вразливими місцями, а оцінка їх з точки

зору помітності та можливості привернути до себе надмірну, емоційно забарвлену увагу.

Якщо подібних місць декілька, їх необхідно проранжувати залежно від ступеня значущості. Дуже важливо передбачити сценарії ймовірного розвитку кризових подій і заздалегідь підготувати проекти повідомлень і заяв.

Потім організація повинна розпочати практичні дії, спрямовані на приборкання і подолання кризової ситуації.

Фахівці з ПР рекомендують зробити наступні такі кроки:

1. Зайняти чітку, недвозначну позицію. В умовах кризи організація не повинна виглядати надто прямолінійною. Їй необхідно бути достатньо гнучкою, щоб реагувати на зміни у розвитку подій, але в той же час дотримуватися своєї принципової позиції і відстоювати її.

2. Залучити до активних дій вище керівництво. Керівництво має бути не просто втягнутим у вирішення кризових ситуацій (на практиці це трапляється завжди), а й наочно доводити іншим свою участь у подоланні кризи. Керівник не повинен тільки сидіти в кабінеті і давати розпорядження на відстані, йому потрібно бути в критичних місцях, з'являтися на публіці.

3. Організувати присутність на місці подій. Керівники зобов'язані з'являтися там, де ситуація найбільш критична. Коли в 1984 р. відбувся вибух на хімічному заводі компанії «Юніон карбайд»

у Бхопале, що забрав життя тисяч людей, голова цієї компанії негайно вилетів із США до Індії на місце події. Його присутність там показала, що компанія глибоко сумує з приводу трагедії. З іншого боку, коли в районі Аляски вилилася нафта з танкера компанії «Еххон», остання програла свою ПР-битву після того, як її голова заявив, що у нього є важливіші справи, ніж летіти на Аляску.

4. Активізувати підтримку з боку «третьої партії». Організація повинна заручитися підтримкою своєї позиції з боку відомих аналітиків, провідних каналів інформації, авторитетних незалежних вчених або фахівців, а також юридичних органів. Справі може допомогти кожен, хто користується повагою і наділений великими повноваженнями.

5. Централізувати комунікації. В умовах будь-якої кризи потрібно терміново призначити людину, що відповідає за поширення інформації, і сформувати команду для забезпечення її роботи. Така особа –

це ключова фігура, уповноважена виступати з заявами від імені організації.

6. Налагодити співпрацю із засобами масової інформації. Під час кризи журналісти поведуться зухвало, стають настирливими. Вони готові опуститися до будь-якого рівня, аби отримати інформацію. Але це не потрібно переносити на конкретних працівників засобів комунікації. Потрібно сприймати засоби інформації як своїх друзів-опонентів і роз'яснювати їм свою точку зору щодо кризи. Перетворивши їх на во-рогів, організація тільки програє.

7. Не ігнорувати своїх службовців. Тримачи співробітників у курсі справи, можна тим самим забезпечити, наскільки це можливо в умовах кризи, нормальне функціонування організації. Службовці – її найближчі союзники, тому в жодному разі не можна тримати їх у невіданні.

8. Дивитися на кризу широко. Керівництво організації часто виявляє низьку активність на початку кризи і надмірно реагує на його посилення. Необхідно уникати зайвого нагнітання окремих ситуацій.

Така поведінка може занадто дорого коштувати.

9. Заздалегідь думати про позиціонування організації після подолання кризи. Потрібно концентрувати увагу на повідомленнях про ті кроки, які зробить організація для подолання кризи. Вона повинна взяти вину на себе, якщо це необхідно. Але потім потрібно швидко сконцентрувати увагу на тому, що робиться зараз, а не на допущених помилках.

10. Здійснювати постійний моніторинг та оцінювання перебігу кризи. Вивчення громадської думки у кризових ситуаціях має бути всеохоплюючим.

Потрібно тримати руку на пульсі думок ваших співробітників, споживачів, постачальників, інвесторів, а в разі необхідності – широкої громадськості, перевіряти, чи спрацьовують інформаційні повідомлення, що спрацьовує краще, а що гірше, і робити відповідні корективи.

Цілі оволодіння кризою:

- 1) потрібно негайно покласти край кризі;
- 2) звести до мінімуму збитки;
- 3) відновити довіру до себе.

Однією з важливих умов оволодіння кризовою ситуацією стає планування. Найбільшою шкодою плануванню готовності до кризи завдає існуюча легковажна думка, що цього, нібито, «не може бути».

Саме так трапилося з НАСА, що потрапила в складну ситуацію внаслідок трагедії американського космічного корабля «Челенджер» у 1986 р.

Ще більша непередбачуваність спостерігалася під час Чорнобильської трагедії. Не тільки на цій АЕС не існувало плану дій на випадок аварії подібного масштабу, а й вся галузь атомної енергетики, а слідом за нею і вищі ешелони влади й політичні кола колишнього СРСР виявилися, з точки зору завчасного планування сценаріїв вирішення техногенних катастроф, а також великомасштабних ПР-криз, абсолютно непередбачуваними і розгубленими.

Але найбільшим злом, вчиненим владними структурами того часу, було тривале замовчування самого факту трагедії, що вибухнула 26 квітня 1986 р.

### **6.3. Комунікація в кризових ситуаціях**

Ключовий принцип комунікації під час кризи – «не замикатися», якщо трапилася біда. Найефективнішим в умовах кризи є спілкування, яке дуже швидко надає відверті та повні відомості засобам масової інформації, що знаходяться в епіцентрі подій. У більшості випадків перше, що пропонує керівництво, це: «Давайте почекаємо, поки проясниться ситуація». Проте мовчання викликає підозру в тому, що організація вже прийняла якесь рішення. Це дратує засоби інформації, і проблема ще більш нагнітається.

Але, з іншого боку, ще більше зло – недосвідчені інформатори і коментатори, які нервово висловлюють здогадки або користуються надто емоційною мовою. Більшість професіоналів-піарменів переконані, що найпершим правилом комунікації під час кризи має бути: «скажи все і скажи це негайно!».

Інформаційні матеріали та інші повідомлення повинні централізовано готувати спеціальна команда людей, призначених керівництвом організації. Активну допомогу їм повинні надавати працівники юриди-

чної служби або радники, яких можна запросити з інших профільних установ.

Роберт Діленшнайдер, колишній президент однієї з найбільших у США

ПР – фірм «Хілл енд Ноултон», зазначав, що «організація, у якій виникла криза, повинна вийти на публіку не пізніше, ніж через три-шість годин після того, як про це буде повідомлено по каналах новин. В іншому випадку можна вважати, що вона вже мертва».

Після розробки плану реагування на кризу, інформування внутрішньої і зовнішньої громадськості про стан організації і створення спеціальної команди наступним дуже важливим кроком, спрямованим на вихід із кризи, є призначення прес-секретаря, що користується абсолютною довірою. Авторитетні фахівці з ПР підкреслюють, що правильний вибір даної особи – найважливіша складова подолання кризи, оскільки ця людина створює сприятливий психологічний тон подолання складних проблем.

Роль прес-секретаря може взяти на себе директор організації, та це не завжди виправдано. Але, як би там не було, той, кого уповноважують бути прес-секретарем, має бути відомим і користуватися авторитетом і довірою, сприйматися як особа, що володіє найсвіжішою інформацією про все, що відбувається. Він повинен знати всі аспекти кризи, розуміти їх значення і ймовірні наслідки, а також мати виняткові повноваження і відповідальність, виступати від імені організації.

Прес-секретаря потрібно підбирати залежно від змісту і масштабів кризи. Скажімо, якщо вибухає скандал морально-етичного плану, ним може бути людина, що має бездоганну репутацію в цьому відношенні. Якщо в тій же організації вибухнула криза виробничо-технічного характеру, прес-секретарем може бути будь-хто з провідних фахівців із цього кола питань.

Виходячи з факту, що інформованість безлічі людей значною мірою залежить від засобів масової інформації, фахівці, які намагаються подолати кризу, повинні своєчасно надавати засобам інформації якомога точнішу інформацію. Це особливо важливо з точки зору необхідності боротьби з чутками, що нагнітають кризову ситуацію, негативно впливають на імідж організації та довіру до неї.

Чутки, різного роду домисли виникають здебільшого тоді, коли не вистачає фактів. Оскільки чутки спричинені стурбованістю, їх найпоширенішими темами стають емоції, що збуджують проблеми, пов'язані з небезпекою для життя чи загрозою добробуту людей.

Як вважає американський фахівець з питань комунікації в умовах кризи Уолтер Джон, найчастіше поширенню чуток сприяють такі обставини:

- відсутність автентичності між інформацією з офіційних джерел і каналів масової комунікації;
- неповнота у змісті інформації;
- виникнення сумнівів через поширення неправдивої інформації;
- відсутність задоволення, необхідного для людського «єго» (задоволення від володіння інформацією «для службового користування»);
- тривала затримка у прийнятті рішень, спричинена важливістю цього питання.
- поява у персоналу організації почуття, що він не може контролювати ситуацію або подбати про свою долю;
- наявність серйозних організаційних проблем;
- надмірність організаційного конфлікту і міжособистісних антагонізмів.

Далі він пропонує таку стратегію, до якої можна вдаватися у боротьбі з чутками:

1. Перш ніж розпочати планування і якусь коригувальну дію, проаналізувати масштаби поширення, серйозність причин і вплив чуток.
2. Проаналізувати конкретні причини, мотиви і джерела поширення чуток.
3. Поговорити з людьми, на яких подіяли чутки або які зазнали збитків через їх поширення, домогтися взаєморозуміння з ними, висловити свою стурбованість із приводу поширення чуток і готовність активно боротися з ними.
4. Без зволікання (і масштабно, якщо це необхідно) надати повну і автентичну інформацію щодо конкретної справи.
5. Припинити неправдиві чутки за допомогою контрчуток, доручивши це надійним колегам або довіреним особам.



6. Зібрати разом офіційних і неформальних лідерів, тих, хто формує громадську думку, та інших впливових людей, щоб обговорити і прояснити ситуацію, заручитися їх підтримкою.

7. Поширюючи правду, уникати посилань на чутки. Немає необхідності самому повторювати чутки доти, доки вони не набули величезних масштабів. Якщо ж це відбулося, потрібно йти до людей і публічно викривати тих, хто поширює чутки.

8. Провести збори з відповідальними особами та іншими впливовими людьми на місцевому рівні, щоб у разі необхідності спростувати чутки.

Однак чутки не завжди можна припинити повністю. Нерідко є випадки, коли організації змушені поступатися.

Прикладом цього може послужити випадок, що стався з відомою американською компанією «Проктер енд Гембл». Ця потужна корпорація традиційно використовувала фабричну марку у вигляді кола, на якому зображено обличчя людини, яке виступає з серпа місяця, і тринадцять зірочок, розкиданих по темному фону. Така емблема ще десь наприкінці 70-х років спричиняла поширення чуток, що компанія частково користується знаком сатани. Пік наростання чуток припав на літо 1982 р., коли компанія протягом одного місяця отримала 15 тисяч те-лефонних скарг від споживачів.

Чутку було спростовано у тому ж році по телебаченню провідним американським євангелістом і оглядачем Абігель Ван Барен. Це ж спростування в 1984 р. повторила її сестра, відомий оглядач Енн Ландерз. Але найбільше занепокоєння у компанії, річний обіг якої становить 13 млрд доларів, спричинили листівки, які незабаром продовжили поширення чуток, але на цей раз із закликами до «праведних християн» не купувати продукцію «Проктер енд Гембл».

Корпорація, розташована в Цинциннаті, організувала кампанію розсилання листів за певними адресами, переконуючи споживачів у безпідставності поширюваної вигадки. Керівництво готове було навіть залучити до судової відповідальності кожного, кого можна було запідозрити в ініціюванні чуток. Багато людей, які повірили такій плітці, змінили свою думку, але поряд із ними багато хто продовжували вважати, що «напевно в цьому щось є».

Спроби виявити того, хто поширював чутки, «сміявся над компанією», не дали результатів, хоча до пошуків були залучені навіть співробітники ФБР. Корпорації «Проктер енд Гембл» стало не до жартів.

Зрештою, вона була змушена поступитися і зняти зі своєї продукції традиційну заводську емблему, залишивши її тільки для використання логотипу на бланках і документах.

### **Контрольні запитання**

1. PR у кризових ситуаціях: інформування про ризик як засіб запобігання кризових ситуацій.
2. Особливості управління кризою за допомогою PR шляхом організації і розвитку ефективних комунікацій.
3. Психологічна структура конфліктної ситуації.
4. Управлінські причини конфліктів.
5. Структура конфліктної ситуації і напрями попередження конфліктів усередині організації.
6. Профілактика і протидія чуткам.

## ПРАКТИЧНІ ЗАВДАННЯ

### Тема 1

1. Відомо близько 500 дефініцій паблік рилейшнз, що існують у сучасній науці. Використовуючи рекомендовану літературу, проведіть аналіз різних підходів, що знайшли там місце. Виявіть, що в них спільного і в чому розбіжності? Як Ви думаєте, чому так неоднозначно трактується ця галузь знання?

2. Відомий фахівець по зв'язках з громадськістю Сем Блек визначає паблік рилейшнз як мистецтво та науку досягнення гармонії, що ґрунтується на правді та повній поінформованості. Як Ви думаєте, чи немає тут протиріччя: наука і мистецтво одночасно? Що ми маємо на увазі, коли говоримо про науковість знання? Що передбачає мистецтво?

3. Проведіть порівняльний аналіз предметів різних соціальних наук (соціології, психології та соціальної психології, політології тощо) та предмета зв'язків з громадськістю як галузі наукового знання. Що спільного і в чому розбіжності?

4. Чому, на ваш погляд, Всесвітня асамблея асоціацій з паблік рилейшнз віднесла паблік рилейшнз до соціальних наук? Прокоментуйте думку С.Блека про те, що паблік рилейшнз не відноситься до точних наук. Назвіть три найближчі до паблік рилейшнз науки та види суспільної діяльності.

Науки

Види суспільної діяльності

- 1.
- 2.
- 3.

5. З питання про співвідношення зв'язків з громадськістю та реклами і пропаганди немає єдиної думки. Проте більшість дослідників схиляється до того, що вони мають набагато більше відмінностей, ніж спільних рис.

Проведіть порівняльний аналіз паблік рилейшнз та традиційної реклами, паблік рилейшнз та пропаганди на основі запропонованих нижче критеріїв:

Параметри порівняння	Традиційна реклама	Пропаганда	Паблік рилейшнз
Мета			
Найбільш типові засоби			
Завдання ставить			
Об'єкт			

6. Заповніть таблицю, в якій відобразити особливості окремих етапів виникнення та розвитку системи паблік рилейшнз.

Основні етапи виникнення та розвитку паблік рилейшнз.

Етапи виникнення і розвитку ПР	Загальна характеристика етапу	Країни поширення	Проблеми, що вирішувались службами ПР

7. Як відомо, існують різні варіанти включеності відділу зв'язків з громадськістю в структуру управління організацією та підпорядкування першому керівнику. Побудуйте декілька моделей розміщення

відділу ПР та його зв'язків з вищим керівництвом організації чи установи. Яка з моделей є більш ефективною? Чому?

8. Американські спеціалісти з ПР називають чотири основні переваги свого власного відділу зв'язків з громадськістю: робота в команді, знання організації, економічність, доступність для співробітників. Проте відомо, що всі позитивні сторони будь-якого явища мають і зворотний негативний бік. Спробуйте сформулювати негативні аспекти існування власних відділів ПР.

Негативні та позитивні сторони існування власних відділів ПР:

Позитивні	Негативні
1. Робота в команді	
2. Знання організації	
3. Економічність	
4. Доступність для співробітників	

9. Проаналізуйте закони України, що стосуються інформації та інформаційної діяльності. Випишіть ті статті та положення, що регламентують діяльність працівників та служб ПР.

10. Важливими нормативними документами, що регламентують діяльність служб публік релейшнз та його працівників, є положення про даний відділ та посадові інструкції відповідних працівників. Використовуючи наведені нижче форми, розробіть проекти положення про структурний підрозділ по зв'язках з громадськістю та посадову інструкцію працівника ПР.

*Положення про відділ ПР*

1. Загальні положення. Тут зазначають назву підрозділу, його місце в системі управління організацією чи установою, мету, напрями та завдання діяльності, посаду одного з керівників підприємства, якому безпосередньо підпорядкований підрозділ, посаду керівника підрозділу, порядок призначення і звільнення його з посади, яку він займає. У

цьому розділі мають бути представлені внутрішня структура підрозділу (наприклад, сектори і бюро підрозділу), а також система підпорядкованості, зв'язків і їх взаємодії.

Зазначають також підрозділи, підпорядковані йому, порядок затвердження їхньої структури і штатів, найважливіші нормативні документи, якими керується підрозділ у своїй діяльності.

2. Функції підрозділу. Тут зазначають функції, необхідні для вирішення покладених на підрозділ завдань. Вони охоплюють увесь комплекс робіт, пов'язаних з управлінням підприємством.

3. Права, обов'язки, відповідальність. Цей розділ визначає повноваження керівника підрозділу та інших посадових осіб, необхідні для виконання покладених на підрозділ функцій, а також їх обов'язки та дисциплінарну, адміністративну і матеріальну відповідальність за їх виконання та стан справ, що стосується компетенції підрозділу.

4. Відносини з іншими підрозділами. Тут міститься інформація про те, які документи (звіт, довідка, повідомлення тощо) надходять у підрозділ, які – виходять з нього. При цьому вказується не лише вид документа, й періодичність та строки подачі, кому він направляється. Зазначається також, яку інформацію можуть одержувати працівники служби ПР в інших підрозділах.

#### *Посадова інструкція працівника ПР*

Посадова інструкція – це організаційно-розпорядчий документ, що регламентує роботу виконавця і визначає його компетенцію. У відділі ПР може бути декілька різних посадових інструкцій, оскільки його працівники виконують різні функції – для заступника керівника підрозділу одна, для прес-секретаря – інша, для іміджмейкера – третя, для соціолога чи психолога – четверта.

1. Загальні положення. В цьому розділі фіксуються основні завдання працівника; порядок заміщення посади (порядок приймання, переміщення і звільнення); підпорядкованість працівника (кому він і хто йому підпорядкований); вимоги до особи, що займає певну посаду (рівень освіти, стаж, спеціальне навчання тощо); нормативні документи, якими керується працівник у своїй діяльності; порядок заміщення у випадку, коли працівник відсутній.

2. Функції працівника. Тут подають перелік виконуваних працівником функцій (напрямів діяльності).

3. **Обов'язки працівника.** В цьому розділі зазначаються посадові обов'язки, що витікають з завдань, поставлених перед службою ПР. Вони викладаються якомога конкретніше, вимагаючи описання способів і методів виконання. Порядок викладення – від основних, складних до другорядних, простих – за такими напрямками: планування, аналіз, контроль, розподіл, підготовка і опрацювання документів тощо.

4. **Права працівника** закріплюють повноваження, необхідні працівникові для самостійного виконання покладених на нього обов'язків. Права повинні відповідати обов'язкам. Слід передбачити право працівника одержувати інформацію (ознайомлюватися з документами, бути присутнім на нарадах, виїжджати на об'єкти, виступати від імені організації чи керівника, представляти їх в інших установах, прес-конференціях тощо), погоджувати (візувати) документи, приймати рішення, підписувати відповідні документи, давати вказівки в межах своєї компетенції, здійснювати контроль, взаємодіяти з іншими підрозділами і працівниками, замінювати керівника, подавати інформацію на вимогу підрозділів організації або ЗМІ.

5. **Відповідальність працівника.** Тут відзначається, коли настає відповідальність – в разі невиконання або неправильного виконання обов'язків, невикористання або неправильного використання прав. Працівник може відповідати за виконання певних наказів, рішень, вимог, яким повинні відповідати кінцеві результати його діяльності; за використання наданих ресурсів (коштів, матеріалів, технічних засобів), за організацію, характер і результати діяльності підлеглих йому виконавців.

6. **Взаємодія із співробітниками.** Цей розділ визначає основи взаємодії працівника із співробітниками свого та інших підрозділів та організацій.

7. **Оцінка діяльності і стимулювання працівника.** Тут можуть бути викладені критерії оцінки виконання працівником своїх службових обов'язків, форма стимулювання і показники, від яких вони залежать (виконання встановленого обсягу робіт, економія ресурсів, відсутність претензій, скарг, самостійність, ініціатива, своєчасність, безпомилковість тощо).

## Тема 2

1. Спробуйте на основі об'єктивних та суб'єктивних критеріїв провести сегментацію «ринку» споживачів інформації Центру зв'язків з громадськістю (певного банку, політичної партії, фірми, що виробляє дитячі іграшки).

2. Яким чином можуть вимірюватися перелічені ознаки громадської думки? Виберіть правильні відповіді з правої частини таблиці та поясніть ваш вибір.

Ознаки думки	Засоби виміру ознак думки
А. Інтенсивність	1. Повторення певних результатів при повторних вивченнях громадської думки.  2. Оцінка суджень за шкалою: «так» – «ні».  3. Оцінка суджень за шкалою: «за» – «проти» – «не визначився».  4. Рівень поінформованості населення з певних питань.  5. Оцінка суджень за шкалою: «цілком згодний» – «згодний» – «мені байдуже» – «не згодний» – «повністю не згодний».  6. Рівень впевненості в тому, що думка поділяється іншими.
Б. Спрямованість	
В. Стабільність	
Г. Інформаційна	
насиченість	



Запишіть відповіді у схематичному вигляді (наприклад: А 1, 6; Б 2, 6). Наведіть приклади конкретних суджень разом із засобами їх ви-міру.

3. У лівому стовпчику перелічені джерела отримання інформації. У правому – проблеми, що потребують вивчення. Які джерела містять необхідну інформацію в найбільш повному обсязі? Запишіть від-повіді у схематичному вигляді (наприклад: 1-3, 2-1 тощо).

1. Статистичні дані	1. Реклами якого типу викорис-товувалися конкурентами для рекламування аналогічних това-рів чи послуг
2. Матеріали соціологічного дослідження	2. Позиція керівника з певного питання діяльності підприємства
3. Видання інформаційно-рекламного характеру.	3. Економічна діяльність підпри-ємств області у минулому році
4. Правові видання	4. Ставлення населення регіону до певної політичної партії (державної установи, громадсь-кого діяча)
5. Тексти виступів керівника на нарадах колективу підприємства	5. Питання про захист прав спо-живача

4. На думку американських вчених, працівники системи зв'язків з громадськістю повинні бути добре обізнані щодо певних елементів організації, де вони працюють. Схарактеризуйте ВНЗ, в якому ви навчаєтесь (завод будівельних матеріалів, акціонерне товариство, облас-ну адміністрацію тощо).

(установи, підприємства)	
1	2
Функції організації чи установи	
Організаційні компоненти виробництва	
Структура організації	
Ієрархічна будова управління шта- тами	
Процес прийняття рішень	
Регламенти та процедури, якими керується організація	
Зворотні зв'язки	
Механізми формальної та нефор- мальної оцінки організації	

5. Складіть анкету для вивчення зовнішнього середовища (для служби ПР фірми, що виробляє канцелярські товари, прес-служби обласної адміністрації або Вашого ВНЗ).

6. Складіть анкету для вивчення внутрішнього середовища будівельної організації (лікувальної установи, хімічного підприємства).

7. Складіть анкету для вивчення внутрішнього середовища Вашого навчального закладу: «Що мені подобається, а що не подобається у нашому ВНЗ».

8. Складіть таблиці та діаграми для опису отриманих даних.

9. Встановіть залежність між:

- а) двома змінними,
- б) декількома змінними.

10. Використовуючи той чи інший метод прогнозування, виявіть основні тенденції, що характеризують внутрішнє або зовнішнє середовище, що вивчалось Вами.

11. Підготуйте на основі проведених опитувань спеціальний текст для керівника установи, де запропонуйте вжити необхідних заходів щодо проблем, які Ви вивчали.

### **Тема 3**

1. Використовуючи той чи інший підхід до трактування структури ПР-програми, розробіть ПР-програму певної організації чи установи та охарактеризуйте особливості кожного з етапів її реалізації.

2. Використовуючи той чи інший підхід до трактування структури ПР-програми, розробіть ПР-програму певної організації чи установи та охарактеризуйте особливості кожного з етапів її реалізації.

3. Оцінка результатів виконання ПР-програми надто складна справа. Проте керівництво установ, де створюються служби зв'язків з громадськістю, бажає мати документально доведене підтвердження ефективності дій своїх підрозділів. Запропонуйте систему формальних показників, які б допомогли у вирішенні даної проблеми. Які методи слід застосувати в цьому випадку? Чи можна використати якийсь узагальнюючий показник ефективності реалізації ПР-програми або доцільно обмежитися лише проміжними результатами?

### **Тема 4**

1. Комунікація включає в себе процеси кодування та декодування повідомлення. Вважають, що коди – це знаки (символи), що перекладають ідею на мову, зрозумілу для отримувача. Що може бути використано для кодування конкретного повідомлення? Які знаки (мови, символи) частіше використовуються в міжособових, групових та масових комунікаціях?

Як би Ви декодували такі знаки:

- у стародавньому живопису Єгипту фараон зображався великим, а всі інші – маленькими;
- керівник відвідав збори трудового колективу певного відділу, організації;
- червоний прапор;
- шестигранна зірка;
- відвідування Президентом України вистави в театрі;
- газета надрукувала фотознімок кандидата в депутати в колі сім'ї;
- лист, надрукований на фірмовому бланку підприємства.

2. На думку фахівців з паблік рілейшнз в основі зв'язків з громадськістю знаходяться декілька елементарних операцій, властивих обробці інформації людиною.

В лівому стовпчику перераховані декілька таких операцій, в правому – конкретні приклади їх прояву. Знайдіть відповідні пари. Запропонуйте свої власні приклади кожної з названих операцій.

Операція	Її конкретні проявлення
Приєднання	Публікація фотознімка М. Тетчер, на якій вона зображена під час прогулянки з собакою на пляжі
Дистанціювання	Поява Президента України на екрані телевізора у колі науковців
Зміна відношення	Виступ прес-секретаря президента України з роз'ясненнями: – Останні півроку я брав участь у всіх поїздках Президента і не пам'ятаю не то що дня, а навіть 2-3 годин нормального відпочинку. Президент завжди починає робочий день з 6 години ранку, а завершує далеко за північ

3. Певні перешкоди, що заважають контакту комунікатора та реципієнта, називаються комунікаційними бар'єрами. Проаналізуйте, як окремі з них проявляються в соціальних комунікаціях. Як їх можна подолати або запобігти?

### Види комунікаційних бар'єрів:

Вид комунікаційного бар'єру	Конкретні прояви його в соціальній комунікації	Шляхи подолання відповідних перешкод
Технічні		
Психофізіологічні		
Семантичні		
Психологічні		
Соціальні		
Культурні		

### Тема 5

1. Фахівці вважають, що головне завдання позиціонування – зробити об'єкт зрозумілим та відомим для громадськості. Як Ви зпозиціонували б наш ВНЗ (фірму, кафе, артиста місцевої філармонії)? Запропонуйте певні гасла, які б більш правильно його (їх) зпозиціонували.

2. Розробіть корпоративний імідж обраної Вами установи: ВНЗ, фірма, суспільна організація, банк тощо за наступним алгоритмом:

- зібрати «досьє установи»: історія, статус, цілі та завдання, інформація про послуги, публікації у ЗМІ, на Інтернет-сайтах, блогах, соціальних медіа тощо;

- розробити концепцію корпоративного іміджу установи: місія, філософія, слоган, символ, логотип тощо;

- здійснити розробку концепції на підставі відповідей на питання: Якою є аудиторія користувачів? Які вимоги аудиторії до продуктів та послуг установи?

- сформулювати ідеальні відповіді на всі вимоги аудиторії: Які сильні та слабкі сторони продуктів установи? Чи можливо перетворити

слабкі сторони в сильні? Дайте позитивне трактування слабким сторонам;

- на підставі відповідей на попередні питання, сформулювати пропозицію для аудиторії: продумайте нових 5 продуктів та послуг чи створіть рекламні пропозиції вже існуючих;

- Оформити результати письмово.

## Тема 6

1. Проведіть аналіз результатів соціологічних досліджень громадської думки України, що проводяться Інститутом соціології НАН України і друкуються в соціологічних журналах.

Виявіть, які тенденції характерні для громадської думки. Якою мірою вона співпадає з Вашою індивідуальною думкою?

2. Проаналізуйте, які чутки функціонують зараз у місцевості, де Ви мешкаєте. Чому, на Вашу думку, вони виникли і що потрібно зробити, щоб вони зникли?

3. Проведіть порівняльний аналіз громадської думки та чуток на основі вказаних критеріїв.

Критерії порівняння	Громадська думка	Чутки
1. На якому рівні свідомості формується		
2. Виникає у результаті консенсусу чи незгоди		
3. Що є предметом		
4. Хто є суб'єктом		
5. Що впливає на формування		
6. Яке має значення для соціально-психо-логічної атмосфери суспільства		

4. Вже декілька місяців поширюються чутки про те, що Ваша фірма для виробництва своєї продукції використовує шкідливу речовину. Яким чином Ви будете боротись з цими чутками?

5. Директор та його заступник ведуть переговори з партнерами про укладення нового договору про співробітництво. Вони відсутні на підприємстві вже майже два тижні. Серед персоналу почали поширюватися чутки про те, що вони, забравши гроші, втекли за кордон із сім'ями. Що робити службі ПР, як спростувати ці чутки?

6. Поширюються чутки, що дочка директора навчається за кордоном на кошти акціонерного підприємства. Персонал та акціонери стурбовані. Що робити працівнику ПР, який є на цьому підприємстві? Не звертати уваги на це? Спростувати чутки? Аргументуйте свою по-зицію.

## ТРЕНІНГОВІ ЗАВДАННЯ

### Тренінгове завдання: Оціни свої здібності та якості.

Використовуючи фрагмент інформаційної карти, наведений нижче, оцініть свої здібності та можливості. Зробіть висновки відносно Ваших можливостей роботи в галузі ПР та її окремих сферах діяльності.

Задайте собі запитання та дайте відповідь на них запитання, поставте собі оцінки за три-, п'яти- або десятибальною системою.

#### 1. Які найсильніші сторони моєї особистості?

Ініціативність – Вміння працювати з людьми

та серед людей –

Вміння управляти, бути лідером –

Вміння бути підлеглим –

Жива фантазія –

Вміння вчитися – і навчати –

Швидка оцінка ситуації та вміння приймати оптимальні рішення –

Вміння знаходити спільну мову з особами протилежної статі – , з людьми значно старшими – , з молодшими за себе – , з однолітками –

Яскраво виражені інтелектуальні здібності у будь-чому, починаючи із здібностей в оволодінні будь-якими дисциплінами (мова, математика, хімія тощо), включаючи здібності в будь-яких іграх (шахи, шашки, нарди тощо) –

Фізичні здібності –

Координація – , витривалість – , фізична сила – ,

гострота зору – , можливість переносити екстремальні температури (високі – , низькі – ), екстремальні умови (тривалі перерви в прийнятті їжі – , води – , тривала бадьорість – і таке інше).

#### 2. Які негативні сторони моєї особистості, котрі я вважаю своїми недоліками?

Відповідаючи на це запитання, намагайтеся описати ті сторони своєї особистості, які заважали або, як ви гадаєте, можуть завадити виконанню Вашого кола обов'язків.



Якщо Ви – вчитель музики і шукаєте роботу за своєю спеціальністю, відсутність у Вас математичних здібностей навряд чи потрібно згадувати у своїй інформаційній карті, в той час як про погіршення слуху потрібно обов'язково написати.

Проте, якщо ви плануєте стати програмістом, то Ваші математичні здібності, якщо вони є, необхідно відзначити, можливо, навіть в першу чергу.

3. Що являють собою Ваші позапрофесійні заняття і пристрасті?

Запитайте себе: Які я маю неслужбові, позапрофесійні пристрасті?

Які специфічні навички, характерні для людей мого оточення або моєї спеціальності, я маю (можу ремонтувати машину, грати на музичному інструменті, володію досконало однією або декількома іноземними мовами, вмію креслити і (або) малювати.)

Заповнюючи цю частину інформаційної карти, спирайтеся, по можливості, не тільки на самооцінку, але й на оцінку оточуючих — своїх батьків, викладачів, колег, друзів.

Намагаючись бути з собою чесним і відвертим, не занижуйте своїх здібностей і можливостей і не завищуйте їх. Якщо Ви вже маєте достатній життєвий досвід, співставте оцінки своїх можливостей з Вашими життєвими успіхами та невдачами.

### **Тренінгове завдання: Ваші комунікативні та організаторські здібності**

Запропонована методика виявляє комунікативні та організаторські здібності особистості (вміння чітко та швидко налагоджувати ділові та товариські контакти з людьми, бажання розширити контакти, участь у групових заходах, вміння впливати на людей, бажання проявляти ініціативу тощо).

Інструкція.

Перед вами сорок запитань, на кожне з яких потрібно дати відповідь «так» або «ні». Час виконання методики 10-15 хв.

1. Чи є у Вас потяг до спілкування і знайомств з різними людьми?
2. Чи подобається Вам займатися громадською роботою?
3. Чи довго турбує Вас почуття образи на своїх товаришів?

4. Чи завжди Вам важко орієнтуватися в критичній ситуації, що склалася?
5. Чи багато у Вас друзів, з якими ви постійно спілкуєтесь?
6. Чи часто Вам вдається схилити більшість своїх товаришів до прийняття ними Вашої думки?
7. Чи правда, що Вам приємніше і простіше проводити час за книгами або за яким-небудь іншим заняттям, ніж з людьми?
8. Якщо виникли певні перешкоди у здійсненні Ваших намірів, чи легко Вам відмовитися від своїх намірів?
9. Чи легко Ви встановлюєте контакти з людьми, які значно старші за Вас?
10. Чи любите Ви придумувати і організовувати зі своїми товаришами різноманітні ігри і розваги?
11. Чи важко Вам включатися в нові для Вас компанії (колективи)?
12. Чи часто Ви відкладаєте на інші дні справи, які слід було б виконати сьогодні?
13. Чи легко Вам вдається встановлювати контакти і спілкуватися з незнайомими людьми?
14. Чи прагнете Ви, щоб Ваші товариші діяли у відповідності з Вашою думкою?
15. Чи важко Вам освоюватись в новому колективі?
16. Правда, що у Вас не буває конфліктів з товаришами через невиконання ними своїх обіцянок, зобов'язань, обов'язків?
17. Чи прагнете Ви, якщо обставини сприяють цьому, познайомитися і спілкуватися з незнайомою людиною?
18. Чи часто у вирішенні важливих справ берете ініціативу на себе?
19. Чи дратують Вас оточуючі, чи виникає у Вас бажання побути наодинці?
20. Чи правда, що Ви, як правило, погано орієнтуєтесь в незнайомій для Вас обстановці?
21. Чи подобається Вам постійно бути серед людей?
22. Чи виникає у Вас відчуття дискомфорту, якщо вам не вдається завершити розпочату справу?
23. Чи важко Вам проявити ініціативу, щоб познайомитися з іншою людиною?

24. Чи правда, що Ви втомлюєтеся від постійного спілкування з друзями?
25. Чи подобається Вам брати участь в колективних іграх?
26. Чи часто Ви проявляєте ініціативу під час вирішення проблем, які зачіпають інтереси Ваших друзів?
27. Чи правда, що Ви відчуваєте себе невпевнено серед незнайомих людей?
28. Чи правда, що ви не прагнете до того, щоб довести правильність своїх дій чи слів?
29. Чи вважаєте Ви, що Вам не важко внести позитивний внесок у незнайоме товариство?
30. Чи брали Ви участь у громадському житті школи (підприємства)?
31. Чи прагнете Ви обмежити коло своїх знайомих?
32. Чи правда, що Ви не прагнете відстоювати свою думку чи рішення, якщо його не відразу сприйняли друзі?
33. Чи відчуваєте Ви себе комфортно в незнайомій компанії?
34. Чи охоче Ви організуєте вечірку для своїх товаришів?
35. Чи правда, що Ви губитеся, коли треба говорити перед великою кількістю людей?
36. Чи часто Ви спізнюєтеся на ділові зустрічі, побачення?
37. У Вас багато друзів?
38. Чи часто Ви буваєте в центрі уваги своїх друзів?
39. Ви відчуваєте дискомфорт під час спілкування з малознайомими людьми?
40. Чи правда, що Ви не дуже впевнено почуваєте себе в оточенні великої групи своїх друзів?

Обробка результатів.

Комунікативні схильності: Так- 1, 5, 9, 13, 17, 21, 29, 33, 37;

Ні- 3, 7, 11, 15, 19, 23, 27, 31, 35, 39. Організаторські

схильності: Так- 2, 6, 10, 14, 18, 22, 26, 30, 34, 38;

Ні- 4, 8, 12, 16, 20, 24, 28, 32, 36, 40.

Коефіцієнт комунікативних або організаторських схильностей (К) – це відношення кількості відповідей, що співпадають з ключем, до числа 20 ( $K = x/20$ ).

Показники, отримані за даною методикою, можуть коливатися від 0 до 1. Показники, близькі до 1, свідчать про високий рівень комунікативних чи організаторських схильностей, близькі до 0 – про низький рівень. Оцінний коефіцієнт (К) – це первинна кількісна характеристика матеріалів випробування. Для якісної стандартизації результатів дослідження використовуються шкали оцінок, в яких тому чи іншому діапазону кількісних показників К відповідає визначена оцінка. Наприклад, у Вас кількість відповідей, що співпали, виявилася рівною 19 за шкалою комунікативних схильностей і 16 – за шкалою організаторських схильностей. Користуючись формулою, рахуємо:

$$K(\text{ком.}) = 19/20 = 0,95 \text{ й } K(\text{організатор.}) = 16/20 = 0,8.$$

Записуємо отримані результати в бланк відповідей і порівнюємо їх зі шкалами оцінок комунікативних та організаторських схильностей.

Шкала оцінок комунікативних схильностей:

Коефіцієнт К	0,10-0,45	0,46-0,55	0,56-0,65	0,66-0,75	0,76-1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Шкала оцінок організаторських схильностей:

Коефіцієнт К	0,20-0,55	0,56-0,65	0,66-0,70	0,71-0,80	0,81-1
Оцінка	1	2	3	4	5
Рівень	Низький	Нижче середнього	Середній	Високий	Дуже високий

Інтерпретація результатів:

Якщо Ви отримали оцінку «1», то Вам властивий низький рівень схильностей до комунікативної та організаторської діяльності.

Для тих, хто отримав оцінку «2», розвиток комунікативних та організаторських схильностей є на рівні нижче середнього. Ви не прагнете до спілкування, відчуваєте себе самото в новій компанії, у вільний час любите бути на самоті, обмежуєте свої знайомства, переживаєте труднощі при встановленні контактів з людьми і, виступаючи перед аудиторією, погано орієнтуєтесь в незнайомій ситуації, не відстоюєте свою думку, важко переживаєте образи. Не проявляєте ініціативи в громадській діяльності, у багатьох справах уникаєте прийняття самостійних рішень.

Якщо Ви отримали оцінку «3», то для Вас характерний середній рівень комунікативних та організаторських схильностей. Ви прагнете до контакту з людьми, не обмежуючи коло своїх знайомств, відстоюєте свою думку, плануєте роботу. Однак «потенціал» цих схильностей не відрізняється високою стійкістю. Вам необхідно серйозно зайнятися формуванням і розвитком комунікативних та організаторських схильностей.

Якщо Ви отримали оцінку «4», то Вас можна віднести до групи людей з високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей. Ви не губитеся в новій ситуації, швидко знаходите друзів, постійно намагаєтесь розширити коло знайомих, займаєтесь громадською діяльністю, допомагаєте близьким, друзям, виявляєте ініціативу в спілкуванні, із задоволенням берете участь в організації громадських заходів, здатні приймати самостійні рішення в екстремальній ситуації.

Якщо Ви отримали оцінку «5», то Вас можна віднести до групи людей з найбільш високим рівнем комунікативних та організаторських схильностей, для Вас характерні швидка орієнтація у складних ситуаціях, невимущена поведінка в новому колективі. Ви ініціативні, приймаєте самостійні рішення, відстоюєте свою думку. Ви легко відчуваєте себе в незнайомій компанії, любите і вмієте організовувати різноманітні ігри, колективні справи.

При інтерпретації отриманих даних слід пам'ятати, що вони лише констатують наявний рівень комунікативних та організаторських схильностей в даний період розвитку особистості. Якщо результати

тестування виявилися невисокими, то це зовсім не означає, що цих схильностей потенційно у Вас немає. Просто не були створені умови для їх виявлення та розвитку або у Вас не було нагальної потреби отримати відповідні вміння.

### **Тренінгове завдання: Тест на етичність**

Багато ситуацій повсякденного бізнесу нелегко кваліфікувати за ознакою вірно-невірно, вони швидше знаходяться в проміжній сфері. Щоб продемонструвати комплекс моральних дилем, що чекають людину ХХ ст., нижче наводиться «ненауковий» тест на відхилення... Не старайтесь набрати високу суму балів. Не в цьому суть. Просто відповідайте на запитання і підрахуйте результат.

Визначте свою систему цінностей в нижченаведених ситуаціях, використовуючи такий код: цілком погоджуюсь – ЦП, погоджуюсь – П, не погоджуюсь – НП, цілком не погоджуюсь – ЦНП.

1. Не треба чекати, що робітники будуть повідомляти про свої помилки керівництву.
2. Трапляються випадки, коли керівник повинен проігнорувати вимоги контракту та порушувати стандарти безпеки, щоб зробити справу.
3. Не завжди можливо вести точну реєстрацію витрат для звітності; тому іноді потрібно давати приблизні цифри.
4. Бувають випадки, коли треба приховати несприятливу інформацію.
5. Нам треба робити так, як вимагають наші керівники, хоча ми можемо сумніватись в правильності цих дій.
6. Іноді необхідно зайнятися особистими справами в робочий час.
7. Іноді психологічно доцільно ставити цілі, набагато більше норми, якщо це може стимулювати працівників.
8. Я б розкрив «бажану» дату відвантаження замовлення, щоб отримати це замовлення.
9. Можна використовувати службову лінію зв'язку для особистих телефонних розмов, коли її не використовує компанія.
10. Керівництво повинне бути орієнтованим на кінцеву мету, тому мета, як правило, виправдовує засоби.

11. Якщо заради отримання великого контракту треба буде провести банкет або здійснити легку деформацію політики компанії, я дам на це дозвіл.

12. Без порушення політики компанії та існуючих інструкцій жити неможливо.

13. Звіти про контроль товарних запасів треба складати так, щоб по отриманих товарах фіксувалася «нестача», а не «залишки» (Етична задача тут така ж, як і в каси, коли касир дає менше здачі).

14. Використовувати час від часу копіювальну машину компанії для особистих справ або місцевих цілей цілком можливо .

15. Взяти додому те, що є власністю компанії (олівці, папір, стрічки для друкарської машини тощо), для особистих потреб – припустима пільга.

Оцінка відповідей в балах: ЦНП – 0, НП – 1, П – 2, ЦП –

3. Якщо Ви набрали в сумі:

1 – готуйтеся до церемонії канонізації як

святий, 1–5 – Вам треба іти в єпископи,

6–10 – високий етичний рівень,

11–15 – припустимий етичний рівень,

16–25 – середній етичний рівень,

26–35 – потребуєте морального удосконалення,

36–44 – відбувається швидке зісковзування в безодню,

45 – оберігайте цінні речі від самого себе.

## ПІСЛЯМОВА

Паблік рилейшнз – це формування громадської думки, створення репутації та управління репутацією компанії. ПР повинен забезпечувати ефективний діалог між організацією та її цільовою аудиторією, формуючи та підтримуючи позитивний образ, репутацію організації, її послуг та ключових співробітників. ПР – це безперервна діяльність, що складається з послідовності дій, підпорядкованих єдиній меті та об'єднаних довгостроковою програмою.

Використання ПР-фахівцями різноманітних важливих засобів комунікації дає будь-якій організації такі переваги: встановлення і підтримка двостороннього спілкування, заснованого на точності використовуваних відомостей і повній інформованості; запобігання конфліктам, усунення непорозумінь; сприяння формуванню атмосфери взаємної поваги і соціальної відповідальності; гармонізація особистих і суспільних інтересів; сприяння формуванню доброзичливих відносин із персоналом, із постачальниками і споживачами; поліпшення виробничих відносин; залучення до колективу компанії кваліфікованих працівників, сприяння у зниженні плинності кадрів; рекламування товарів і послуг; участь у роботі з підвищення прибутковості компанії. Потрібно визнати, що зв'язки з громадськістю – це не стільки винайдені кимось наука і технологія, скільки об'єктивно й постійно присутня в суспільстві функція, спрямована на створення сприятливого (нейтралізацію несприятливого) фону.

Public Relations «освоюється» в Україні вже не перший рік. Однак як годиться не працює – і донині кожен фахівець має про цю техно-логію власне уявлення. Іноді ці уявлення вельми далекі від істини. Тому навіть західні теорії в умовах українського ринку часом дають збої.

Практика ПР в Україні помітно відрізняється від західної, що пояснюється специфікою ринкової ситуації в країні. Переважна більшість клієнтів ПР-агенцій – великі закордонні компанії. Однак, застосування в наших умовах технологій, які є ефективними для цивілізованих країн Заходу, не завжди призводить до бажаних результатів.

Ні для кого не є секретом, що ПР, як і будь-який інший вид діяльності, у всіх країнах в силу їх культурних особливостей має свою специфіку. Західні та вітчизняні фахівці з комунікацій з самого початку



по-різному розуміли природу і функції цієї сфери діяльності. Радянському періоду була притаманна пропагандистська модель, в той час як західна модель ПР була заснована на суворому розмежуванні цих понять і неприпустимості використання методів пропаганди в ПР. Так само особливістю західної моделі було прагнення розглядати підприємства не тільки як важливий економічний суб'єкт, але і як соціальний. Саме західна доктрина ПР виходить з того, що кожен працівник як істота соціальна потребує визнання та поваги; на його виробничі результати впливає атмосфера в колективі, відчуття його незамінності і необхідності на підприємстві і те, наскільки керівництво відкрито для спілкування. Іншими словами, західна модель ПР завжди приділяла підвищену увагу питанням соціальної відповідальності і моральності.

До проблем становлення ПР в Україні можна віднести ряд помилок, які й зараз супроводжують роботу ПР-фахівців.

По-перше, частина українського бізнесу не прийшла до розуміння суті ПР і в кращому випадку паблік рилейшнз ототожнюється з розміщенням в ЗМІ текстової реклами.

По-друге, специфіка українського бізнесу, яка обумовлена національним менталітетом, така, що вітчизняні компанії починають усвідомлювати необхідність налагодження зв'язків з громадськістю тільки тоді, коли вони опиняються в кризовій ситуації.

По-третє, на ринку діють фірми, що пропонують ПР-послуги, але не здатні забезпечити їх реалізацію на професійному рівні. Це знижує довіру та інтерес до можливостей ПР в українського середовищі.

По-четверте, немає єдиної законодавчої бази. Основним законодавчим актом, який регламентує діяльність у галузі ПР є: закон України «Про інформацію». Регламентуються також окремі напрямки ПР-діяльності. Зокрема спонсорство, благодійність визначені законом України «Про благодійництво та благодійні організації»; опосередкована регуляція співпраці із засобами масової інформації (ЗМІ) здійснюється через закони України: «Про телебачення і радіомовлення», «Про радіочастотний ресурс України», «Про державну підтримку ЗМІ та соціальний захист журналістів», «Про друковані засоби масової інформації в Україні»; непрямі комунікаційні процеси частково регламентуються законом України «Про зв'язок». Іншими документами, які формують законодавчу базу щодо регламентування даній області є: Закони

України «Про науково-технічну інформацію», «Про інформаційні агентства», «Про захист інформації в автоматизованих системах», «Про національну програму інформатизації».

Тож, для сприяння розвитку PR необхідно розробити суто вітчизняні методики PR, в яких зарубіжні технології застосовувалися б як основи та орієнтир, але більша увага приділялася б вивченню сформованих в країні реалій і способів ефективної професійної діяльності в них.

Безумовно, розвиток PR як науки є перспективним у зв'язках з громадськістю. Обсяги ринку, як і раніше, будуть збільшуватися, а PR-послуги будуть найбільше затребувані в галузі телекомунікацій та нових технологій, сфері виробництва і державному секторі. Якщо говорити про конкретні дисципліни, то в Україні, як і в усьому світі, буде зростати попит на онлайн-комунікації.

Активна робота ведеться з розвитку і впровадження PR-індустрії, формування нової професії в сучасному суспільстві. Громадська думка заявила про себе як самостійна сила, з якою необхідно рахуватися владі, а також діловим колам.

Зростає кількість організацій, що серйозно займаються питаннями «Corporate identity» – корпоративної культури, яка прагне дотримуватися етики бізнесу.

Отже, без налагодженої системи PR не можна здійснити перехід до цивілізованого організаційного розвитку, укріпити ділову репутацію, досягти тривалого економічного благополуччя.

## СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Алешина И. В. Паблік рилейшнз для менеджеров и маркетингов / И. В. Алешина. – М. : Гном-пресс, 1997. – 256 с.
2. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф : пер. с англ. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.
3. Бландел Р. Эффективные бизнес-коммуникации / Р. Бланделл. – СПб. : Питер, 2000. – 384 с.
4. Блэк С. Паблік рилейшнз. Что это такое? / С. Блэк : пер. с англ. – М. : Новости, 1990. – 240 с.
5. Богданова В. Н. Психологические основы «Паблік рилейшнз» / В. Н. Богданова, Е. Г. Зызыкин. – 2-е изд. – СПб. : Питер, 2003. – 208 с.
6. Бороздина Г. В. Психология делового общения / Г. В. Бороздина. – М. : Инфра-М, 2006. – 224 с.
7. Викентьев И. Л. Приемы рекламы и public relations / И. Л. Викентьев. – СПб. : ТРИЗ-ШАНС, 1995. – 227 с.
8. Грушин Б. А. Массовое сознание: опыт определения и проблемы исследования / Б. А. Грушин. – М. : Политиздат, 1987. – 368 с.
9. Дороти Доти И. Паблсити и паблік рилейшнз / Дороти Доти И. : пер. с англ. – М. : Филинь, 1998. – 285 с.
10. Зверинцев А. Б. Коммуникационный менеджмент. Рабочая книга менеджера по PR / А. Б. Зверинцев. – СПб. : «Союз», 1997. – 267 с.
11. Имидж лидера. Психологическое пособие для политиков / под ред. Е. В. Егоровой-Гантман. – М. : Об-во «Знание» России, 1994. – 265 с.
12. Киселёв Б. Н. Основы стратегического управления : учеб. пособ. / Б. Н. Киселёв, И. В. Алёшина. – М. : ГАУ, 1993. – 48 с.
13. Кондратьев Э. В. Связи с общественностью : учеб. пособ. / Э. В. Кондратьев, Р. Н. Абрамов. – 3-е изд. – М. : Академический проект, 2005. – 216 с.
14. Королько В. Г. Паблік рилейшнз. Наукові основи, методика, практика : підручник / В. Г. Королько. – К. : Вид. дім «Скарби», 2001. – 400 с.
15. Леонтьев А. А. Психология общения / А. А. Леонтьев. – 3-е изд. – М. : Смысл, 1999. – 365 с.

16. Массовое сознание и массовые действия / под ред. В. А. Ядова. – М. : [б. и.], 1994. – 160 с.
17. Мاستенбрук У. Управление конфликтными ситуациями и развитие организации / У. Мاستенбрук : пер. с англ. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 256 с.
18. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури : пер. с англ. – М. : Дело, 1992. – 702 с.
19. Михалкович В. И. Изобразительный язык средств массовой коммуникации / В. И. Михалкович. – М. : Наука, 1986. – 222 с.
20. Моисеев В. А. Паблик рилейшнз: теория и практика / В. А. Моисеев. – К. : ВИРА-Р, 1999. – 376 с.
21. Ольшевский А. С. Антикризисный PR и консалтинг / А. С. Ольшевский. – СПб. : Питер, 2003. – 432 с.
22. Почепцов Г. Г. Имиджелогия: теория и практика / Г. Г. Почепцов. – К. : АДЕФ-Украина, 1998. – 390 с.
23. Почепцов Г. Г. Имиджмейкер. Паблик рилейшнз для политиков и бизнесменов / Г. Г. Почепцов. – К. : СП Адеф-Украина, 1995. – 236 с.
24. Почепцов Г. Г. Коммуникативные технологии двадцатого века / Г. Г. Почепцов. – М. : Рефл-бук; К. : Ваклер, 1999. – 352 с.
25. Почепцов Г. Г. Паблик рилейшенз для профессионалов / Г. Г. Почепцов. – К. : Ваклер, 2001. – 624 с.
26. Почепцов Г. Г. Теорія і практика комунікації / Г. Г. Почепцов. – К. : Ваклер, 1996. – 175 с.
27. Пресса и общественное мнение / отв. ред. В. С. Коробейников. – М. : Наука, 1986. – 204 с.
28. Ситников А. П. Самые успешные PR-кампании в мировой практике / А. П. Ситников, И. В. Крылов. – М. : ИМИДЖ-Контакт, ИНФРА-М, 2002. – 310 с.
29. Скотт М. Катлип. Паблик рилейшнз: теория и практика : учеб. пособ. / Скотт М. Катлип, Аллен Х. Сентер, Глен М. Брум : пер. с англ. – 8-е изд. – М. ; СПб. ; К. : Вильямс, 2003. – 624 с.
30. Сэндидж Ч. Реклама: теория и практика / Ч. Сэндидж, В. Фрайбургер, К. Ротцолл. – М. : Прогресс, 1989. – 628 с.
31. Чумиков А. Н. Связи с общественностью: теория и практика : учеб. пособ. / А. Н. Чумиков, М. П. Бочаров. – М. : Дело, 2003. – 496 с.

32. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравиться людям : учеб. пособ. / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2002. – 576 с.
33. Шлях до перемоги. Технологія виборчої кампанії / упоряд. І. Кучерів, С. Одарич. – К. : Демократичні ініціативи, 1993. – 223 с.
34. Яковлев И. П. Паблик рилейшнз в организациях / И. П. Яковлев. – СПб. : Петрополис, 1995. – 148 с.

Передмова.....	3
1. Паблік рилейшнз як наука і мистецтво .....	5
1.1. Поняття, мета, принципи та функції паблік рилейшнз .....	5
1.2. Історія виникнення ПР .....	13
1.3. Вимоги до фахівця з ПР, сфери його діяльності .....	19
Контрольні запитання .....	28
2. Паблік рилейшнз і громадськість .....	29
2.1. Поняття «громадськість» у теорії і практиці ПР .....	29
2.2. Типологізація громадськості у практиці ПР .....	30
2.3. Цільові та пріоритетні групи громадськості .....	37
2.4. Громадська думка та методи її дослідження .....	40
Контрольні запитання .....	59
3. ПР-програми .....	60
3.1. Управління ПР-процесом .....	60
3.2. Етапи ПР-програми .....	62
3.2.1. Перший етап: визначення ПР-проблеми .....	62
3.2.2. Другий етап: планування та програмування .....	70
3.2.3. Третій етап: дія та комунікація .....	76
3.2.4. Четвертий етап: оцінювання ПР-програми .....	80
Контрольні запитання .....	86
4. Комунікації в ПР. Робота із засобами масової інформації .....	87
4.1. Сутність, етапи та елементи комунікації .....	87
4.2. Комунікаційна складова реалізації ПР-програми .....	92
4.3. Основні інструменти пабліситі .....	104
Контрольні запитання .....	124
5. Створення іміджу .....	126
5.1. Імідж та його природа .....	126
5.2. Формування іміджу .....	127
Контрольні запитання .....	134
6. Паблік рилейшнз у кризових ситуаціях .....	135
6.1. Типологія криз .....	135
6.2. Управління кризою .....	137
6.3. Комунікація в кризових ситуаціях .....	142
Контрольні запитання .....	146

Практичні завдання.....	147
Тренінгові завдання.....	160
Післямова.....	168
Список літератури.....	171

Навчальне видання

РОМАНОВСЬКИЙ Олександр Георгійович  
СЕРЕДА Наталія Вікторівна  
ВОРОБІЙОВА Євгенія Вячеславівна

## **ОСНОВИ ПАБЛІК РІЛЕЙШНЗ**

Навчальний посібник для студентів спеціальностей  
053 «Психологія» та 074 «Публічне управління та адміністрування»

Відповідальний за випуск проф. Т. В. Гура  
Роботу до видання рекомендувала проф. О. А. Ігнатюк

Редактор О. В. Козюк

План 2017 р., п. 49

Підп. до друку 11.06.2018 р. Формат 60 × 84 1/16. Папір офісний.  
Друк – ризографія. Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 10,1.  
Тираж 50 прим. Зам. № 79. Ціна договірна.

Видавець і виготовлювач  
ТОВ «Видавництво «Підручник НТУ «ХП»,  
вул. Кірпічова, 2, м. Харків-2, 61002  
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 5478 від 21.08.2017р.